the four
ADN-ul ascuns al Amazon, Apple, Facebook şi Google
Traducere din engleză de Monica Lungu
SCOTT GALLOWAY

Titlul original al acestei cărţi este: *The Four*: *The Hidden DNA of Amazon*, *Apple*, *Facebook*, *and Google* de de Scott Galloway.

Copyright © 22017, 2018 by Scott Galloway
© Publica, 2018, pentru ediţia în limba română
Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
GALLOWAY, SCOTT
The Four: ADN-ul ascuns al Amazon, Apple, Facebook şi Google / Scott Galloway; trad. din engleză de Monica Lungu.
— Bucureşti: Publica, 2018
ISBN 978 – 606 – 722 – 332 – 3
I. Lungu, Monica (trad.)
004
editori: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir design: Alexe Popescu redactor: Flori Bălănescu corectori: Rodica Creţu, Cătălina Călinescu cită: Dragoş Tudor

Cuprins

1. Cei Patru 9
2. Amazon 23

3. Apple 79
4. Facebook 115
5. Google 149
6. Minte-mă 183
7. Limbajul corpului în afaceri 195
8. Algoritmul T 209
9. Cel de-al Cincilea Călăreţ? 233
10. Tu şi Cei Patru 261
11. După călăreţi 299
Mulţumiri 303
Ilustraţii 305
Note 311

Lui Noian şi Alee

Privesc în sus, văd stelele şi-mi vin întrebări, Privesc în jos, îmi văd băieţii şi găsesc răspunsurile.

Cei Patru

În ultimii douăzeci de ani, patru giganţi ai tehnologiei au inspirat mai multă bucurie, prosperitate, conexiuni şi descoperiri decât orice altă entitate din istorie. Apple, Amazon, Facebook şi Google au creat pe parcurs sute de mii de locuri de muncă bine plătite. Cei Patru simt responsabili de o gamă de produse şi servicii întreţesute în viaţa de zi cu zi a miliarde de oameni. Ei v-au pus un supercomputer în buzunar, ei aduc internetul în ţările în curs de dezvoltare, ei scanează uscatul şi oceanele Pământului. Cei Patru au generat o bogăţie nemaiîntâlnită (2, 3 mii de miliarde de dolari), care, prin deţinerea de acţiuni, a ajutat milioane de familii de pe toată planeta să-şi construiască siguranţa economică. Altfel spus, ei fac din lume un loc mai bun.

Tot ce am enunţat mai sus este adevărat, iar povestea lor este relatată, necontenit, prin mii de canale media şi la întâlniri ale clasei inovatoare (universităţi, conferinţe, audieri ale Congresului, şedinţe de consilii). Să îi privim însă şi din altă perspectivă.

Cei Patru Călăreţi

Imaginează-ţi un comerciant care refuză să plătească

impozit pe vânzări, care îşi tratează îngrozitor angajaţii, distrugând sute de mii de locuri de muncă şi, cu toate acestea, este lăudat ca un model de perfecţiune al inovaţiei în business.

O companie informatică se ascunde, cu sprijinul fanilor care se raportează la firmă ca la o religie, de investigatorii federali, care deţin informaţii despre un act de terorism comis pe teritoriul Statelor Unite.

O reţea de socializare analizează mii de imagini ale copiilor voştri, vă activează telefonul ca aparat de ascultare şi vinde aceste informaţii despre voi primelor 500 de companii din topul Fortune.

O platformă de publicitate deţine, pe anumite pieţe, 90 de procente din cel mai productiv sector din media, dar evită orice reglementare anticoncurenţială prin întreţinerea unor litigii agresive şi cultivarea grupurilor de interese.

Este o poveste cunoscută în toată lumea, dar cu voce mai joasă. Ştim că aceste companii nu simt fiinţe binevoitoare, dar tot le invităm în cele mai intime zone ale vieţii noastre. Le dezvăluim de bunăvoie informaţii personale, ştiind că vor fi folosite pentru a genera profit. Presa îi ridică la statutul de eroi pe directorii care conduc aceste companii – genii în care să avem încredere şi pe care să le imităm. Guvernele noastre le oferă tratament special în privinţa reglementărilor antitrust, impozitelor, chiar şi privind legislaţia muncii. Iar investitorii le cresc valoarea acţiunilor, oferindu-le capital aproape infinit şi forţa de a-i atrage pe cei mai talentaţi oameni de pe planetă sau de a-şi strivi adversarii.

Aşadar, sunt aceste entităţi Cei Patru Călăreţi ai lui Dumnezeu, ai iubirii, sexului şi consumului? Ori sunt Cei Patru Călăreţi ai apocalipsei? Răspunsul este *da* la ambele întrebări, îi voi numi în continuare doar Cei Patru Călăreţi.

Cum au ajuns aceste companii să acumuleze atâta putere? Cum poate o creaţie neînsufleţită, o firmă orientată spre profit, să devină atât de puternic imprimată

în psihicul nostru, încât să rescrie regulile despre ce poate sau nu poate să facă o companie? Ce înseamnă pentru viitorul afacerilor şi al economiei globale această dimensiune şi influenţă nemaiîntâlnite? Sunt ele menite, ca mulţi alţi titani ai afacerilor de dinaintea lor, să fie eclipsate de rivalii mai tineri şi mai atrăgători? Sau au prins rădăcini atât de trainice, încât nimeni – individ, firmă, guvern sau orice altceva – nu are nicio şansă în faţa lor?

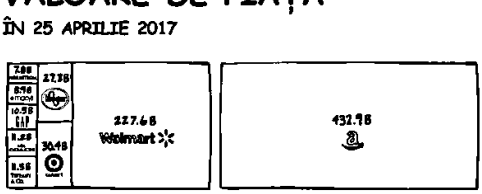
Starea lucrurilor

Iată care este situaţia Celor Patru în momentul în care scriu aceste lucruri:

Amazon: este distractiv să cumperi un Porsche Panamera Turbo S sau o pereche de pantofi cu toc Louboutin. Cumpărarea unei paste de dinţi şi a unor scutece ecologice nu mai este. Amazon, magazinul preferat al majorităţii americanilor şi, din ce în ce mai mult, al lumii, uşurează neplăcerea corvezii – cumpărarea lucrurilor necesare pentru supravieţuire1 2. Fără prea mult efort: fără vânătoare, puţin de pus în coş, doar faci (un) click. Formula lor: o investiţie fără pereche în infrastructura de

Yahoo! Finance. hnps: //finance. yahooxotn/

Cei Patru The Four 11



ultim moment, care a devenit posibilă datorită unui creditor iraţional de generos – investitorii în comerţul cu amănuntul care văd povestea cea mai simplă şi cea mai căutată din afaceri: Cel Mai Mare Magazin de pe Pământ. Această poveste este completată de o execuţie ce poate rivaliza cu Ziua Z (dacă eliminăm partea despre curajul şi sacrificiul pentru salvarea omenirii). Rezultatul este un magazin care valorează mai mult decât Walmart, Target,

Macy’s, Kroger, Nordström, Tiffany & Co., Coach, Williams-Sonoma, Tesco, Ikea, Carrefour şi The Gap luate împreună3.

Acum, când scriu aceste lucruri, Jeffbezos este al treilea cel mai bogat om din lume. Va fi în curând pe locul întâi. Medaliaţii cu aur şi argint din prezent, Bill Gates şi Warren Buffet, au afaceri foarte bune (software şi asigurări), dar niciunul nu se află la conducerea unei companii care creşte cu 20 de procente în fiecare an, atacând sectoare de mai multe miliarde de dolari ca pe o pradă ameţită4 5.

Apple: logoul Apple, care decorează cele mai râvnite laptopuri şi telefoane, este un însemn al bogăţiei, al educaţiei şi al valorilor occidentale. În esenţă, Apple îndeplineşte două nevoi instinctuale: de a te simţi mai aproape de Dumnezeu şi de a fi mai atractiv pentru sexul opus. Imită religia, având propriul său sistem de credinţe, obiecte ale veneraţiei, mentalitate de sectă şi personaj mesianic. Printre enoriaşi se numără oamenii cei mai importanţi din lume: Clasa Inovatoare. Reuşind atingerea unui obiectiv paradoxal în afaceri – un produs cu costuri mici care se vinde la preţ de lux (premium) –, Apple a devenit cea mai profitabilă companie din istorie6. Echivalentul ar fi un producător de automobile cu o marjă de profit ca Ferrari şi un volum de producţie ca Toyota. În trimestrul al patrulea al anului 2016, Apple a înregistrat de două ori profitul net pe care l-a produs Amazon în toţi cei douăzeci şi trei de ani de la înfiinţare7 8*9. Rezerva de numerar a Apple este aproape cât PIB-ul Danemarcei10 11.

Facebook: dacă e să măsurăm după numărul de conturi şi utilizare, Facebook este cea mai de succes afacere din istoria omenirii. Pe tot globul sunt 7, 5 miliarde de oameni şi 1, 2 miliarde dintre ei au cu Facebook12 13 o interacţiune zilnică. Facebook (1), Facebook Messenger (2) şi Instagram (8) sunt aplicaţiile pentru telefonul mobil cele mai populare în Statele Unite ale Americii14. Reţeaua

socială şi alte proprietăţi ale sale consumă cincisprezece minute dintr-o zi tipică a unui utilizator15. Unul din şase minute petrecute online este pe Facebook şi unul din cinci petrecute pe mobil este tot pe Facebook16.

Google: Google este dumnezeul omului modern. Este sursa noastră de cunoaştere – omniprezent, cunoscător al celor mai ascunse secrete, reconfirmându-ne unde suntem şi încotro vrem să mergem, răspunzând la întrebări diverse, de la banale până la foarte profunde. Nicio instituţie nu are încrederea şi credibilitatea Google: aproape una din şase căutări pe acest motor de căutare nu a mai fost întâlnită înainte17. Ce rabin, preot, profesor sau antrenor are atâta prestanţă încât să i se adreseze atâtea întrebări pe care nu le-a mai primit nimeni până acum? Cine poate inspira atât de multe căutări ale lucrurilor necunoscute din toate colţurile lumii?

Ca filială a Alphabet Inc., Google a avut profituri de 20 de miliarde în 2016, a crescut încasările cu 23 de procente şi a scăzut costul pentru publicitate cu 11 procente – o lovitură serioasă pentru concurenţă. Spre deosebire de alte produse, Google inversează procesul de îmbătrânire, devenind mai valoros pe măsură ce e utilizat18. El foloseşte puterea a doua miliarde de oameni, douăzeci şi patru de ore pe zi, oameni conectaţi de intenţiile (ce doreşti) şi de deciziile lor (ce alegi) şi care produc un întreg infinit mai mare decât suma părţilor 19. Cunoaşterea comportamentului consumatorilor, pe care Google o obţine de la cele 3, 5 miliarde de căutări zilnice, face ca acest călăreţ să fie călăul brandurilor şi al canalelor clasice. Noua ta marcă preferată este cea pe care ţi-o oferă Google în 0,000005 secunde.

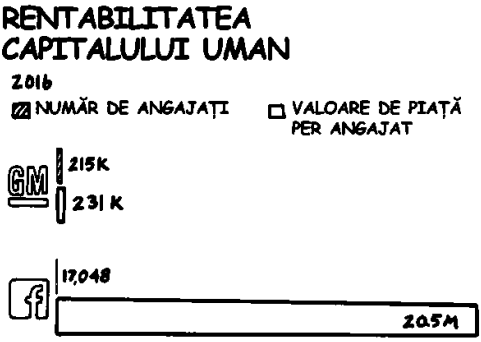
Arată-mi trilioanele în timp ce miliarde de oameni beneficiază de valoarea semnificativă a acestor firme şi a produselor lor, îngrijorător de puţini au parte de beneficiile economice. General Motors a creat o valoare economică de aproximativ 231.000 de dolari/angajat (valoare de piaţă/forţa de muncă) 20. Acest lucru pare impresionant

până când îţi dai seama că Facebook a creat o firmă cu o valoare de 20, 5 milioane de dolari/angajat... sau aproape de o sută de ori valoarea pe angajat a organizaţiei reprezentative

Forbs, May, 2016. httpa: //www.forbesxoni/compenies/general-motors/

Facebook, Inc. httpa: //newsroom. fbxom/cotnpany-info/

Yahool Finance, https://finance. yahoo.com/ 14 The Four Cei Patru

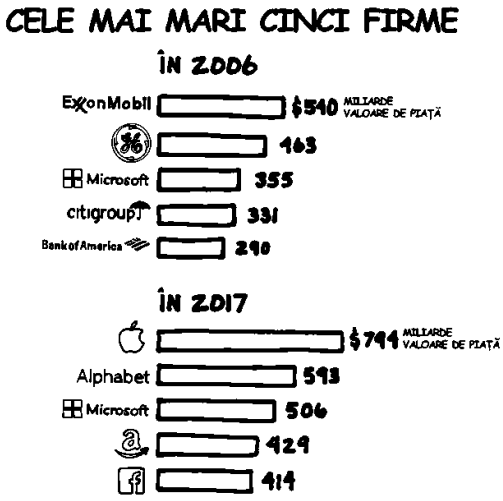


pentru secolul trecut21 22. Să ne imaginăm valoarea economică a unei ţări din grupul economic G-io, generată de o populaţie cât a unei părţi din zona de est a Manhattanului.

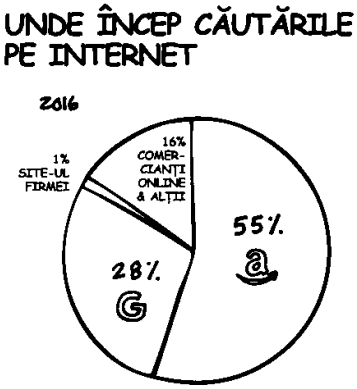
Creşterea valorii economice pare să sfideze legea numerelor mari şi este accelerată. În ultimii patru ani, 1 aprilie 2013 – 1 aprilie 2017, Cei Patru au crescut în valoare cu aproximativ 1, 3 trilioane de dolari (cât PIB-ul Rusiei) 23 24.

Alte companii de tehnologie, vechi sau noi, mari sau mai mari, pierd din relevanţă. Monştrii care îmbătrânesc, precum

„Is It Time to Break Up Google?", Jonathan Taplin, în *The New York Times* Cei Patru The Four 15



HP sau IBM, abia dacă mai atrag atenţia Celor Patru. Mii de startupuri zboară pe lângă ei ca ţânţarii pe care nici nu merită să-i loveşti. Orice firmă care începe să pară că are potenţialul de a-i deranja pe Cei Patru este achiziţionată – la preţuri la care companiile mai mici nici nu visează. (Facebook a plătit aproape 20 de *miliarde* de dolari pentru mesageria instant Whatsăpp, o firmă cu cinci ani vechime şi cincizeci de angajaţi.) De fapt, singurii concurenţi ai Celor Patru simt… ei înşişi.



„Mai mult de 50% dintre cumpărători intră prima oară pe Amazon în căutare de produse”, Spencer Soper, Bloomberg

Ura generează siguranţă

Guvernele, legile şi firmele mai mici par neajutorate

în oprirea marşului, indiferent de impactul pe care Cei Patru îl au asupra afacerilor, a societăţii sau asupra planetei. Şi totuşi ura ne ţine în siguranţă. Mai precis, Cei Patru se urăsc unii pe alţii şi sunt în competiţie directă, deoarece sectoarele respective nu prea mai au prăzi uşoare.

Google a semnalat sfârşitul epocii brandurilor când consumatorii, înarmaţi cu instrumente de căutare, nu mai au nevoie să îşi apere marca, ceea ce i-a dăunat lui Apple, care s-a trezit în concurenţă cu Amazon pentru muzică şi filme. Amazon este clientul cel mai important al Google, dar ameninţă Google în ceea ce priveşte căutările – 55% dintre cei care caută un produs merg direct pe Amazon (prin comparaţie cu doar 28% care caută cu motoare cum este Google) 25. Apple şi Amazon intră cu toată viteza unul în altul sub privirile noastre, pe ecranele TV şi pe telefoane, pe când Google se luptă cu Apple să fie sistemul de operare al produsului care defineşte epoca noastră – smartphone-ul.

În acest timp, atât Siri (Apple), cât şi Alexa (Amazon) au pătruns în arena de luptă, unde intră două voci, dar nu mai iese decât una dintre ele. În cazul publicităţii online, Facebook ia din cota de piaţă a Google, pe măsură ce face marea mutare de pe calculator pe mobil. Iar tehnologia care va crea cel mai probabil şi cea mai mare avere în următoarea decadă, tehnologia cloud – servicii de stocare pe internet ce pot fi accesate în funcţie de nevoile utilizatorilor –, ne oferă un meci de talia Muhammad Ali *versus* George Frazier, Amazon şi Google înfruntându-se direct cu ofertele lor de stocare pe cloud.

Cei Patru sunt încleştaţi într-o cursă dramatică pentru a deveni sistemul de operare al vieţilor noastre. Premiul? O evaluare la mai mult de un trilion de dolari, precum şi putere şi influentă mai mari decât orice altă entitate din istorie.

Şi ce dacă?

Înţelegerea alegerilor care au creat grupul Celor

Patru ţine de înţelegerea afacerilor şi crearea de valoare în era digitală. În prima jumătate a acestei cărţi vom examina fiecare călăreţ în parte. Le vom deconstrui strategiile şi lecţiile pe care liderii de afaceri le pot extrage din ele.

În cea de-a doua parte a cărţii vom identifica şi vom ignora mitologia pe care Cei Patru au lăsat-o să înflorească pe seama originilor avantajului lor competitiv. Apoi vom explora un model nou de înţelegere a modului în care aceste companii au exploatat instinctele noastre primare pentru creşterea şi profitabilitatea lor şi vom arăta cum Cei Patru îşi apără pieţele cu *şanţuri de apărare analogice*: infrastructuri din lumea reală menite să oprească atacurile venite de la potenţiali concurenţi.

Care sunt păcatele călăreţilor? Cum manipulează ei guvernele şi concurenţa pentru a fura proprietatea intelectuală? Acestea se regăsesc în capitolul 8. Ar putea apărea şi un al Cincilea Călăreţ? în capitolul 9 evaluăm candidaţii posibili, de la Netflix la comerciantul-gigant al Chinei, Alibaba, care îl depăşeşte pe Amazon în multe privinţe. Are vreunul dintre ei calităţile necesare pentru a dezvolta o platformă mai dominantă?

În sfârşit, în capitolul 10 vom analiza atributele profesionale care duc la succes în epoca Celor Patru. Iar în capitolul 11 voi vorbi despre direcţia în care ne duc Cei Patru.

Alexa, cine este Scott Galloway?

După Alexa, „Scott Robert Galloway este un jucător profesionist de fotbal australian, care joacă pe post de fundaş în echipa Central Coast Mariners din Liga A”.

Ce ticăloasă…

Mă rog, deşi nu am fost fundaş, am avut un loc în faţă la Jocurile Foamei de pe vremea noastră. Am crescut într-o familie din clasa de mijloc, educat de un supererou (mamă singură) care lucra ca secretară. După facultate am petrecut doi ani la banca Morgan Stanley, într-o tentativă neinspirată de a avea succes şi de a impresiona femeile. Investiţiile bancare simt un domeniu îngrozitor, şi punct. În

plus, nu am calităţile – maturitate, disciplină, umilinţă, respectul pentru instituţii – necesare pentru a lucra într-o firmă mare (adică a altcuiva), aşa că am devenit antreprenor.

După şcoala de afaceri am fondat Prophet, o firmă de strategie de brand care a ajuns la 400 de angajaţi, ajutând mărci de consum să imite ce făcea Apple. În 1997 am înfiinţat Red Envelope, o firmă de comerţ cu amănuntul pe mai multe canale, care a fost listată la bursă în 2002 şi a fost omorâtă încetul cu încetul de Amazon. În 2010 am fondat L2, o firmă de benchmarking, care evaluează performanţa socială, de căutare, de interfaţă pentru mobil şi website-ul celor mai mari branduri de bunuri de consum şi comerţ cu amănuntul. Am folosit datele pentru a ajuta firme precum Nike, Chanel, L'Oreal, P & G şi un sfert dintre primele 100 de firme de bunuri de larg consum despre cum să crească performanţa privind aceste patru repere. În martie 2017, L2 a fost achiziţionată de Gartner (denumire de bursă NYSE: IT).

Pe parcursul acestor ani am fost membru în consiliile de administraţie ale mai multor companii de mass-media (The New York Times Company, Dex Media, Advanstar) – care au fost toate strivite de Google şi Facebook. Am făcut parte din consiliul de administraţie al Gateway, care vindea anual de trei ori mai multe computere decât Apple, la o marjă de profit de cinci ori mai mică – nu s-a terminat prea bine. În cele din urmă, am făcut parte din consiliile Urban Outfitters şi Eddie Bauer, fiecare încercând să îşi protejeze ograda de marele rechin al comerţului cu amănuntul, Amazon.

Oricum, pe cartea mea de vizită, pe care nu o am, scrie „Profesor de marketing". În 2002 m-am alăturat corpului profesoral de la Stern School of Business, din cadrul NYU (New York University), unde predau strategie de brand şi marketing digital şi unde am avut mai mult de şase mii de studenţi. Pentru mine este un rol privilegiat, deoarece sunt singura persoană, din ambele ramuri ale

familiei mele, care a absolvit liceul. Eu sunt produsul unui program guvernamental, mai precis al Universităţii din California, care a decis, deşi eram un copil remarcabil de neremarcabil, să îmi ofere ceva remarcabil: posibilitatea de a accesa o educaţie de cel mai înalt nivel.

Stâlpii educaţiei într-o şcoală de afaceri – care (în mod remarcabil) produce creşterea salariilor medii anuale ale studenţilor săi de la 70.000 de dolari (candidaţii) la mai mult de 110.000 de dolari (absolvenţii) în doar douăzeci şi patru de luni – sunt Finanţele, Marketingul, Operaţiunile şi Managementul. Această programă ocupă întregul an întâi al studenţilor, iar cele învăţate le vor fi de folos tot restul vieţii lor profesionale. Cel de-al doilea an al studiilor este în mare parte o risipă: cursuri la alegere (adică irelevante), răspunzând nevoilor de predare ale unui corp profesoral titularizat şi le permit studenţilor să bea bere şi să obţină cunoştinţe fascinante (irelevante) despre „Cum să faci afaceri în Chile”, titlul unui curs de la Stern, care oferă studenţilor credite necesare pentru absolvire.

Avem nevoie de al doilea an ca să încasăm o taxă de şcolarizare de 110.000 de dolari (în loc de 50.000 de dolari), în sprijinul unui program de asistenţă socială pentru cei supraeducaţi: catedra. Dacă noi (universităţile) vom continua să creştem taxa mai repede decât inflaţia, şi o vom face, va trebui să construim o fundaţie mai bună pentru cel de-al doilea an. Cred că fundamentele afacerilor din primul an trebuie suplimentate cu idei fundamentate despre modul în care aceste abilităţi pot fi folosite în economia modernă. Pilonii celui de-al doilea an ar trebui să fie studiul Celor Patru şi al sectoarelor în care operează: căutare, socializare, brand (marcă) şi retail (amănunt). Înţelegerea mai bună a acestor firme, a instinctelor la care fac apel şi a intersecţiei dintre tehnologie şi valoare se face printr-o mai bună înţelegere a afacerilor moderne, a lumii şi a noastră.

La începutul şi la sfârşitul fiecărui curs de la NYU Stern le spun studenţilor mei că scopul cursului este să le

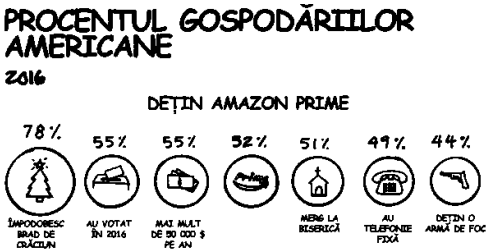
ofere un avantaj pentru a putea construi o siguranţă economică pentru ei şi familiile lor. Am scris această carte din acelaşi motiv. Sper că cititorul poate primi idei şi un avantaj competitiv într-o economie în care nu a fost niciodată mai simplu să fii miliardar, dar nu a fost niciodată mai greu să ajungi milionar.

Amazon

PATRUZECI ŞI PATRU LA SUTĂ DINTRE GOSPODĂRIILE americane deţin o armă de foc şi cincizeci şi cinci la sută au Amazon Prime1. Gospodăriile înstărite au, mai degrabă, Amazon Prime decât o linie de telefonie fixă2. În 2016, jumătate din creşterea mediului online şi 21% din creşterea comerţului cu amănuntul în Statele Unite pot fi atribuite lui Amazon3 4 5. Când se află într-un magazin real, din cărămizi şi ciment, unul din patru consumatori verifică părerile de pe Amazon înainte să cumpere6.

Există câteva cărţi bune, inclusiv impresionanta lucrare a lui Brad Stone, *The Everything Store*[1], care povestesc cum un analist de fonduri de investiţii, Jeff Bezos, a formulat împreună cu soţia sa planul de afaceri pentru Amazon, în timp ce traversau cu maşina continentul, de la New York la Seattle. Mulţi dintre cei care scriu despre Amazon afirmă că principalele puncte forte ale companiei sunt capacităţile operaţionale, programatorii sau brandul. Eu, pe de altă parte, susţin că adevăratele motive pentru care Amazon bate concurenţa cu atâta uşurinţă – şi se îndreaptă cel mai probabil spre o valoare de un trilion de dolari – sunt altele7. La fel ca în cazul celorlalţi Patru, creşterea Amazon se bazează pe apelul la instinctele noastre. Celălalt vânt din pupa este o poveste simplă şi limpede care i-a permis să obţină şi să cheltuie sume uluitoare de capital.

1 Carte apărută în limba română, cu titlul Jeff Bezos și epoca Amazon, Editura Publica, 2014 (n.r.).



„*Sizeable Gender Differences în Support of Bans on Assault Weapons, Large Clip*”. Pew Research Center.

ACTA, „The Vote Is In78 Percent of U.S. Households Will Display Christmas Trees This Season: No Recount Necessary Says American Christmas Tree Association” ACTA.

„2016 November General Election Turnout Rates”, United States Elections Project.

„The Average American Household’s Income: Where Do You Stand?”, Brian Stoffel, *The Motley Fool*.

„It’s Hard to Go to Church” Emma Green, *The Atlantic*.

„Twenty Percent of U.S. Households View Landline Telephones as an Important Communication Choice” The Rand Corporation.

„Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger” Brad Tuttle, *Time*.

Vânători şi culegători

Vânătoarea şi culesul, prima şi cea mai de succes adaptare a rasei umane, au cuprins mai mult de 90% din istoria umanităţii8. Prin comparaţie, civilizaţia este abia o sclipire recentă. Este mai puţin groaznic decât sună: oamenii din Paleolitic şi din Neolitic petreceau doar 10 – 12 ore pe săptămână vânând sau culegând hrana de care aveau nevoie pentru a supravieţui. Culegătorii, în majoritate femei, erau responsabili de 80 – 90% din efort şi din rezultate9. Vânătorii aduceau mai ales proteine suplimentare.

Acest lucru nu ar trebui să ne mire. Bărbaţii sunt mai buni în evaluarea la distanţă – unde este reperată prima dată prada. Prin comparaţie, femeile sunt mai bune în

observarea lucrurilor din imediata apropiere. Culegătorii trebuiau, de asemenea, să fie mai atenţi la ce adună. Deşi o roşie nu putea fugi de ea, femeia-culegător trebuia să dezvolte abilităţile necesare de a evalua nuanţe mai fine, cum ar fi cât de coaptă este, culoarea şi forma, pentru a desluşi semne despre cât este de comestibilă sau eventual periculoasă. Vânătorul, prin comparaţie, trebuia să acţioneze repede când apărea oportunitatea unei prăzi. Nu exista timp pentru detalii, doar viteză şi violenţă. Odată ce prada a fost ucisă, vânătorii trebuiau să adune marfa şi să meargă acasă, imediat, altfel vânatul proaspăt şi chiar ei înşişi deveneau ţinte foarte atrăgătoare10.

Observaţi cum fac cumpărături bărbaţii şi femeile şi veţi vedea că nu s-au schimbat prea multe. Femeile ating materialul, probează pantofii cu o rochie şi cer să vadă pe culori diferite. Bărbaţii văd ceva ce le poate satisface apetitul, ucid (cumpără) şi se întorc cât de repede pot înapoi în peşteră11. Pentru strămoşii noştri îndepărtaţi, odată ce prada era adusă în siguranţă în peşteră, grămada nu părea niciodată suficient de mare. Cu fiecare secetă, furtună de zăpadă sau molimă, foametea devenea o ameninţare. Astfel, supracolectarea era o strategie inteligentă: dezavantajul de a stoca prea multe lucruri era doar efortul irosit. Dezavantajul subcolectării însemna moartea prin înfometare.

Oamenii nu sunt singurii care au impulsul de a colecta. Pentru masculii din numeroase specii animale, colectarea se traduce prin sex. Să ne gândim la pietrarul negru, o pasăre care trăieşte în regiunile pietroase şi uscate din Eurasia şi Africa. Masculul speciei adună pietre. Cu cât este mai mare grămada (cu cât e mai mare preţul apartamentului din TriBeCa), cu atât mai multe femele sunt interesate de împerechere12. După cum se întâmplă şi în cazul celor mai multe nevroze, începe cu o intenţie bună şi apoi deraiază complet. În fiecare an apar zeci de noi poveşti ale unor oameni scoşi cu greu de sub grămezile de lucruri care au căzut peste ei în (dis) confortul propriei

lor case. Bărbatul care a fost scos de pompieri de sub teancurile de ziare vechi adunate de-a lungul a patruzeci şi cinci de ani nu este nebun – doar îşi demonstra capacitatea darwiniană de adaptare oricui era dispus să-l asculte.

Eul nostru de consum capitalist

Instinctul este un însoţitor de nădejde, mereu de veghe, şoptindu-ţi în ureche, spunându-ţi ce *trebuie* să faci pentru a supravieţui.

Instinctul are o cameră foto, dar de slabă rezoluţie. Are nevoie de sute, chiar de mii de ani să se adapteze. Să ne gândim la afinitatea noastră pentru alimentele sărate, dulci sau grase. În primele zile ale umanităţii a fost o strategie raţională, pentru că aceste ingrediente nu se găseau uşor. Acum nu mai este cazul. Am instituţionalizat producţia acestor grupe de alimente, cum ar fi un Burger King Whopper sau o Wendy's Frosty[2], pentru că ne satisfac nevoile cu un cost minim. Numai că instinctele noastre nu au ţinut pasul cu vremurile. Până în 2050, unul din trei americani va suferi de diabet13.

Foamea noastră pentru cât mai multe lucruri nu s-a adaptat nici dulapurilor sau portofelelor limitate. Mulţi oameni întâmpină greutăţi în a pune pe masă mâncare şi a asigura lucrurile de bază. Cu toate acestea, milioane de oameni ajung pe medicamente anticolesterol, cum este Lipitor, şi cu un interes crescut pentru carduri de credit, deoarece nu îşi pot stăpâni instinctul puternic de a aduna.

Instinctul, cuplat cu motivaţia de profit, duce la exces. Iar sistemul economic cel mai prost – capitalismul, cu excepţia tuturor celorlalte, este construit anume pentru a maximiza ecuaţia. Economia şi prosperitatea noastră sunt generate în mare parte de consumul celorlalţi.

Fundamentală pentru afaceri este noţiunea potrivit căreia, într-o societate capitalistă, consumatorul este stăpânul suprem, iar consumul este cea mai nobilă dintre activităţi. Astfel, locul unei ţări în lume este corelat cu nivelul de cerere şi producţie de bunuri de consum. După

2 Mărci foarte populare de hamburger și înghețată (n.r.).

11 septembrie, sfatul preşedintelui George W. Bush către o naţiune îndoliată a fost „mergeţi în Florida la Disney World, luaţi-vă familiile şi bucuraţi-vă de viaţă” 14. Consumul a luat locul sacrificiului comun din timpul războiului sau al dificultăţilor economice. Naţiunea vrea să cumpăraţi tot mai multe lucruri.

Puţine domenii au generat mai multă bogăţie prin apelul la instinctul de consum decât comerţul. Dintre cei mai bogaţi patru sute de oameni din lume (exceptându-i pe moştenitori sau pe cei din domeniul financiar), sunt mai multe nume din comerţ decât chiar din tehnologie. Armando Ortega, fondatorul Zara, este cel mai bogat om din Europa15. Numărul trei, Bernard Amault de la LMVH[3], care poate fi considerat părintele luxului modern, deţine şi administrează mai mult de 3 300 de magazine – mai multe decât Home Depot16 17. Totuşi, succesele mediatizate din domeniul vânzării cu amănuntul, cuplate cu barierele mici la intrare şi visul de deschidere a unui „magazin şic”, au creat o industrie supraaglomerată şi, precum în cele mai multe domenii, sunt într-o stare continuă de fluctuaţie. Iată cât este de „dinamic” mediul de vânzări cu amănuntul în SUA:

Top zece cele mai de succes acţiuni la firme din 1982 erau Chrysler, Fay’s Drug, Coleco, Winnebago, Telex, Mountain Medical, Pulte Home, Home Depot, CĂCI şi Digital Switch18. Câte dintre ele mai există azi?

Cele mai de succes acţiuni din anii 1980? Circuit City (creştere de 8 250%) 19. Dacă nu vă mai aduceţi aminte, Circuit City era un magazin, acum falimentar, care vindea televizoare şi alte aparate electronice, unde „Serviciile simt la nivel de artă”. Fie-i ţărâna uşoară!

Dintre cei mai mari zece comercianţi din 1990, doar *doi* se mai regăsesc pe listă în 201620 21. Amazon, care a luat fiinţă în 1994, a înregistrat mai multe venituri după douăzeci şi doi de ani, în 2016 (120 de miliarde de dolari), decât a înregistrat Walmart, fondat în 1962, după treizeci

3 Compania Louis Vuitton Moét Hennessy, cu sediul la Paris (n.r.).

şi cinci de ani (112 miliarde de dolari) 22 23.

În 2016, vânzările cu amănuntul pot fi descrise ca succesul nebun al Amazon şi dezastrul restului domeniului, cu câteva excepţii, cum ar fi Sephora, moda rapidă şi Warby Parker. Firmele de comerţ online mor cu un scâncet, nu cu o explozie, deoarece, spre deosebire de magazinele reale, fizice, moartea unui magazin online este anonimă şi nu la fel de impresionantă, într-o bună zi, website-ul pe care îl vizitai de obicei nu mai este acolo – aşa că găseşti altul şi nu te mai uiţi în urmă.

Strigoiul comerţului începe cu erodarea marjei de profit – colesterolul vânzării cu amănuntul – şi se sfârşește cu nesfârşite promoţii şi reduceri. Poţi câştiga ceva timp cu campaniile de reduceri, dar povestea se sfârşește întotdeauna prost: deţinând un stoc cu 12% mai mare în sezonul de sărbători din decembrie 2016, magazinele au crescut promoţiile de reduceri de la 34% la 52%24.

Cum am ajuns aici? Să facem o scurtă plimbare prin istoria comerţului cu amănuntul. În Statele Unite şi Europa, au existat şase etape majore ale evoluţiei comerţului cu amănuntu125.

Magazinul de la colţ

Comerţul din prima jumătate a secolului XX a fost definit de magazinul de la colţ. Proximitatea era de bază. Mergeai la magazin şi duceai acasă cât puteai, uneori în fiecare zi. Magazinele erau de obicei conduse de o familie şi jucau un rol social cheie în comunitate, răspândind ştirile locale înainte ca radioul şi televiziunea să devină dominante. Competenţa lor era *Managementul Relaţiilor cu Clienţii* (*Customer Relationship Management* – CRM) încă dinainte de inventarea acestei sintagme. Patronii magazinelor îşi cunoşteau clientela şi dădeau pe datorie în funcţie de reputaţie. Idila noastră cu comerţul şi nostalgia pe care o resimţim când un comerciant cu renume dă faliment (observaţi că în ştiri nu apare vestea că o firmă de tradiţie de leasing de echipament pentru petrol închide porţile) este o funcţie a afecţiunii noastre istorice pentru

negustori, afecţiune care a fost integrată în cultura noastră.

Magazinele universale

Magazinele Harrods din Londra sau Bainbridge din Newcastle s-au adresat unui nou segment de piaţă: femeile emancipate şi cu situaţie financiară bună, care nu mai aveau nevoie de însoţirea sau aprobarea cuiva. În Londra, magazinul emblematic Selfridges oferea o sută de departamente, restaurante, o grădină pe acoperiş, încăperi pentru scris şi lectură, zone de recepţie pentru vizitatorii străini, o încăpere pentru primul ajutor şi personal pregătit. Angajaţii erau instruiri şi plătiţi după un concept nou: comisionul din vânzări. Noţiunea de diferenţiere prin calitatea serviciilor şi crearea de relaţii de prietenie de moment cu clientul, pentru care angajatul devenea un ghid pentru cumpărături, a fost revoluţionară. A umanizat comerţul pe scară largă şi a redirecţionat investiţiile în capitalul uman la nivelul magazinului. După Selfridges, aceste manifestări festive ale arhitecturii, iluminării, modei, consumerismului şi comunităţii s-au răspândit în toată Europa şi în Statele Unite.

Magazinele universale au remodelat relaţia dintre afacere şi consumatori. În mod tradiţional, comerţul cu bunuri de larg consum prelua un rol patern, spunându-ţi ce era mai bine. Biserica/banca/magazinul deţinea controlul. Se presupune că trebuia să te simţi norocos că primeşti produsul înţelepciunii lor colective. Harry Selfridge a consacrat fraze precum „Clientul are întotdeauna dreptate” – care pe atunci putea părea slăbiciune şi servilism. De fapt, era profundă şi cu multe implicaţii: patru dintre cele mai vechi cinci magazine sunt magazinele universale: Bloomingdales’s, Macy’s, Lord & Taylor şi Brooks Brothers16.

Chemarea mallului

Pe măsură ce America se apropia de jumătatea secolului, maşina şi frigiderul au oferit posibilitatea de a merge mai departe pentru a cumpăra mai multe lucruri,

care puteau fi păstrate în siguranţă pentru mai multă vreme. Evoluţia distribuţiei a dus la mai puţine vizite, magazine mai mari, o selecţie mai mare şi preţuri mai mici. Magazinele universale s-au transformat în malluri. Tot datorită automobilelor au înflorit şi suburbiile. Dezvoltatorii au răspuns prin oferirea unei destinaţii la îndemână ce cuprindea într-un singur obiectiv mai multe magazine diferite, legate prin zone de restaurante şi cinematografe. Mallurile au devenit Strada Principală pentru suburbiile care nu aveau un centru evident. (Mereu m-a nedumerit mândria pe care o au oamenii din Short Hills, New Jersey, cu privire la mallul local. E ca deţinerea unei francize Quiznos: eu zic să păstrezi informaţia doar pentru tine.) în anul 1987, jumătate din vânzările cu amănuntul din SUA se petreceau în malluri27.

Dar prin 2016, presa de afaceri deplângea sfârşitul unei instituţii americane. Patruzeci şi patru la sută din valoarea mallurilor din SUA e dată de doar o sută de asemenea firme, iar vânzările pe metru pătrat au scăzut cu 24% în ultimii zece ani 8. Prosperitatea unui mall este mai degrabă o reflecţie a economiei locale decât a formatului în sine. Decăderea suburbiilor a desfiinţat multe dintre ele. Cu toate acestea, multe încă prosperă – mai ales cele care au o ofertă puternică –, o combinaţie bună de magazine, locuri de parcare şi proximitate pentru gospodăriile bine situate care realizează venituri.

Angro

Anul 1962 a trimis primul american pe orbita Pământului, a dat Criza rachetelor din Cuba, *The Beverly Hillbillies*[4] – şi Walmart, Target şi Kmart.

Comerţul cu amănuntul a generat o schimbare majoră în normele sociale şi a transformat formatul de retail (de vânzare cu amănuntul). Ideea de a cumpăra lucruri la cutie şi de a face economii pentru consumator nu este, de felul ei, revoluţionară.

---

4 O comedie de televiziune, care a debutat pe 26 septembrie 1962 (n.r.).

Mai semnificativ este faptul că noi, ca naţiune, am decis să mutăm consumatorul în prima linie, în toate privinţele. La Home Depot îţi poţi alege cheresteaua. La Best Buy îţi puteai lua orice televizor voiai şi îţi duceai alegerea acasă cu maşina.

Cumpărarea la cel mai mic preţ posibil a devenit astfel mai importantă decât specificul unei companii, oricărui sector sau chiar şi decât sănătatea comunităţii în general. Mâna invizibilă a început să dea palme magazinelor mici sau ineficiente din toată America sau Europa. Micile băcănii de cartier, înainte o parte importantă a vieţii comunităţii, au fost puse în faţa unei concurenţe insurmontabile. În aceeaşi epocă a apărut şi o nouă infrastructură tehnologică a comerţului, inclusiv primul cititor de cod de bare, instalat într-un magazin Kroger în 196729.

Până în anii 1960 existau legi care nu le permiteau comercianţilor să ofere reduceri pentru achiziţiile în cantităţi mari. Legislatorii s-au temut, pe bună dreptate, că acest lucru ar falimenta multe magazine locale. În plus, producătorii stabileau de obicei preţul pe care magazinele puteau să îl afişeze pentru produsele lor. Ca rezultat, reducerile erau o armă limitată şi neascuţită.

Din mai multe motive, inclusiv scăderea marjelor de profit şi creşterea concurenţei, aceste mănuşi au fost scoase în anii 1960 şi a început marea „Cursă către zero”. Astăzi, pe pagina de internet a hm.com putem găsi o rochie cu mâneci lungi şi guler fals la doar 9, 99 dolari. La acelaşi preţ poţi cumpăra un pulover bărbătesc tricotat. Este ieftin, nu doar la valoarea dolarilor din ziua de azi, dar chiar şi socotind în dolarii din 1962 – o realizare uluitoare şi o dovadă a cursei pe viaţă şi pe moarte spre a trage preţurile cât mai jos.

Pe măsură ce lanţurile au dispărut, magazinele-monştri de vânzare la cutie, mai mult-pentru-mai-puţin, au creat averi de sute de miliarde de dolari. În următorii treizeci de ani s-a văzut cum, din acest format, au apărut

cea mai valoroasă companie şi cel mai bogat om din lume, Sam Walton, nemaivorbind de punctul de vedere colectiv că de acum înainte consumatorul era lider nedisputat. Oamenii se plâng de maşina de distrus locuri de muncă numită Amazon. Dar Walmart a fost gangsterul original. Propunerea de valoare era clară şi motivantă: când faci cumpărături la Walmart, e ca şi cum ai primi o promovare – primeşti o viaţă mai bună, cu bere Heineken în loc de Budweiser şi detergent Tide în loc de Sun.

Magazine de specialitate

Walmart a fost marele nivelator. Dar cea mai mare parte a consumatorilor nu vor să fie egali, ei vor să se simtă *speciali*. Iar o proporţie considerabilă din populaţia consumatoare va plăti mai mult pentru acest tip de atenţie. Un atare grup tinde să fie alcătuit din consumatorii cu venitul cel mai mare alocat pentru cheltuieli.

Marşul către „mai mult pentru mai puţin" a creat un gol pentru consumatorii care caută competenţă şi o semnalare socială a faptului că vor mai mult de la viaţa lor. Astfel au început să apară magazinele specializate, permiţând consumatorilor cu putere financiară mai mare să se concentreze pe un brand sau pe un produs exclusiv, indiferent de preţul său. Prin urmare, au apărut Pottery Bam, Whole Foods şi Restauration Hardware.

Economia solidă a fost de mare ajutor. Aceştia erau prosperii ani 1980, iar profesioniştii tineri din oraşe şi-au găsit în astfel de magazine de specialitate un alt acasă – palate ale plăcerii unde îşi puteau cumpăra lucruri pentru casele şi dulapurile lor, care puteau transmite mai bine cât de mişto şi de cultivaţi sunt. Puteai găsi carnea de porc potrivită la un magazin care nu a vândut nimic, dar avea jambon copt în crustă de miere, sau lumânarea perfectă într-un magazin care vindea doar lumânări (Illuminations) sau puteai căuta lenjerie şi diverse la Linens n Things[5]. Mulţi dintre aceşti comercianţi de specialitate au trecut

5 Comerciant Online care vinde produse textile și de uz casnic, articole și accesorii decorative pentru casă (n.r.).

aproape fără sincope în epoca comerţului electronic, deoarece mulţi dintre ei se antrenaseră cu cataloagele prin poştă şi erau obişnuiţi cu datele electronice.

Retailerul care a definit epoca magazinelor de specialitate a fost The Gap. În loc să cheltuie bani pe publicitate, The Gap a investit în experienţa din magazin, devenind primul brand de stil de viaţă. Te simţeai bine făcând cumpărături la The Gap, iar cumpărarea unei canapele de la Pottery Bam a dat unei generaţii de americani sentimentul că „s-au ajuns”. Magazinele de specialitate au recunoscut că şi pungile de cumpărături ofereau posibilitatea de exprimare a propriei persoane – dacă aveai una de la Williams-Sonoma erai mişto, îţi plăceau lucrurile bune în viaţă şi aveai o pasiune pentru gătit.

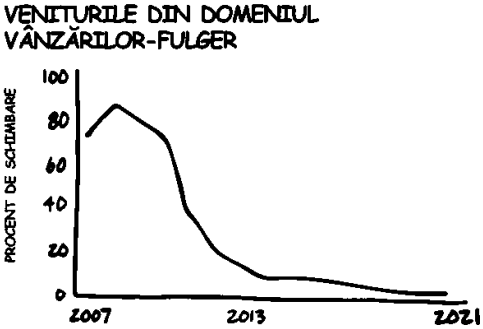
Oportunitatea comerţului electronic

Jeff Bezos a influenţat mai mult piaţa de retail decât viceversa. În toate epocile anterioare ale comerţului cu amănuntul au existat oameni sclipitori care au folosit oportunitatea unei schimbări demografice sau de gusturi şi au creat valoare de miliarde de dolari. Dar Bezos a sesizat o schimbare în tehnologie şi a folosit-o pentru a reconstrui de la zero întreaga lume a vânzărilor. Comerţul electronic ar fi doar o umbră a ceea ce este azi dacă Bezos nu şi-ar fi adus viziunea şi claritatea în acest domeniu.

În anii 1990, comerţul electronic era o afacere prăpădită şi neprofitabilă pentru aproape orice firmă pur-sânge (şi încă este). Cheia succesului în comerţul electronic nu era execuţia, ci crearea unei vâlve în jurul potenţialului companiei şi apoi vânzarea ei către un fraier bogat înainte de prăbuşirea castelului din cărţi de joc. Exemplul cel mai des întâlnit este dat de site-urile cu vânzări-fiilger la preţuri mici – website-uri ce promiteau oferte uimitoare, însă doar la anumite momente neprecizate. Presa a înnebunit. Vedeţi tiparul? Promoţia nu e totuna cu vânzările.

Din punct de vedere al riscului, domeniul retail ar fi

putut să nu ajungă niciodată o afacere bună. Dar era cu siguranţă mult mai puţin groaznică înainte ca marele rechin alb de la Seattle să apară şi să înceapă să înghită tot. În ultima decadă, capitalul pe piaţă al firmelor de retail emblematice pentru secolul XX – de la Macy's la JCP – enney's – a variat între foarte rău şi dezastruos, în fiecare sector există o cantitate finită de capital investit, iar



Lindsey, Kelsey. „Why the Flash Sale Boom May Be Over – And What's Next". Retail DIVE.

viziunea şi execuţia Amazon au atras ca un burete mare parte a acestor investiţii. Rezultatul este că un sector, până nu de mult înfloritor, este răvăşit şi depopulat de un singur jucător.

Deoarece trăim într-o cultură a consumului, traiectoria naturală a comerţului este ascendentă. Aşa că, atunci când planetele se aliniază şi un nou concept dă rezultate, acesta se poate extinde rapid, creând valoare deosebită pentru acţionari şi consumatori. Walmart a oferit oamenilor acces la o viaţă mai bună sau măcar cu mai multe bunuri. Şi chiar te poţi simţi mai bine cu tine însuţi purtând o pereche de pantofi de ocazie de lac argintiu de la Zara şi făcându-ţi suc în Breville Juice Fountain de la Williams-Sonoma.

De data aceasta, valoarea a fost creată cu o viteză nemaiîntâlnită de o *singură* companie, deoarece, fiind virtuală, Amazon se poate extinde la sute de milioane de clienţi şi în toate domeniile de comerţ cu amănuntul, fără dificultăţile clasice presupuse de construirea de magazine reale din cărămizi şi mortar sau de angajarea a mii de

oameni. Bezos şi-a dat seama că pe Amazon fiecare pagină poate fi un magazin şi fiecare client un vânzător, iar compania ar putea creşte atât de rapid, încât nu vor mai exista colţuri în care concurenţa să îşi poată săpa o nişă.

Viitorul cel mai bogat om de pe planetă în primul val de dot-com[6], Jeff Bezos era doar un alt evadat de pe Wall Street, deţinând o diplomă de programator, şi care se îndrăgostise de promisiunea comerţului electronic. Dar viziunea şi concentrarea maniacală îl vor propulsa mai sus decât pe toţi ceilalţi. Pentru firma magazinului său online, lansat în Seattle în 1994, Bezos a ales numele de „Amazon", ca indicator al volumului de marfă pe care şi-l imagina. Însă un alt nume pe care îl avusese în vedere (şi încă deţine domeniul) era mai potrivit: *relentless*. *com30*.

Când Bezos a pornit Amazon, cumpărăturile online nu puteau fi de folos adevăraţilor culegători din cauză că limitarea tehnologică (o experienţă jalnică) avea nuanţele şi detaliile unei Lada, brandul rusesc de maşină – urâtă şi fără putere. Un brand constă în două lucruri: promisiune şi performanţă. Brandul „internetului" în anii 1990 şi după aceea îndeplinea doar jumătate.

Comerţul electronic în 1995 trebuia să fie prada pe care să o recunoşti cu uşurinţă şi pe care să o poţi vâna şi aduce înapoi în peşteră cu pierderi minime de valoare şi cu riscul minim al aducerii unei plante care ar otrăvi clanul. Bezos a decis că acest animal ar fi… cărţile.

Uşor de recunoscut, de ucis şi de digerat. Cărţi stocate într-un depozit, cu opţiunea unei previzualizări „aruncă o privire în interior". Prada a fost deja vânată şi depozitată pentru tine. A apărut o industrie – recenzia de cărţi – care să identifice acele cărţi ce merită mâncate/citite, sărind peste efortul de prezentare dintr-un magazin. Bezos şi-a dat seama că recenziile ar putea face munca grea de vânzare în locul lui. Amazon ar putea apela

6 „corn" este prescurtarea de la „commercial", iar „dot-com company" face referire la o firmă comercială a cărei activitate se desfășoară cvasivirtual, pe internet (n.r.).

la atribute mai puţin jalnice pe care le oferă internetul: selecţia şi distribuţia. Aşa că a scăpat de detalii precum firma luminoasă frumoasă de la intrare, clopoţelul de la uşă şi personalul prietenos. În schimb, a închiriat un depozit lângă aeroportul din Seattle şi l-a mobilat astfel încât roboţii să se poată mişca liber.

În primele zile, Amazon s-a concentrat pe cărţi şi pe vânători – oameni care ştiau ce doresc, căutând un produs anume. Pe măsură ce au trecut anii, internetul prin cablu a început să ofere posibilitatea analizei de detaliu şi au apărut culegătorii, dorind să răsfoiască, să îşi cântărească opţiunile şi să petreacă timp studiind. Bezos a ştiut că poate migra spre lucruri pe care oamenii nu erau obişnuiţi să le cumpere Online, cum ar fi CD-uri şi DVD-uri. Anticipând parcă ameninţarea Amazon la adresa tuturor lucrurilor bune din societatea noastră, CD-ul lui Susan Boyle – *1 Dreamed a Dream* – a făcut vânzări-record pe platformă.

Pentru a depăşi concurenţa şi a întări valoarea de bază a ofertei, Amazon a introdus Marketplace, lăsând terţii să confecţioneze trena. Vânzătorii au avut acces la cea mai mare platformă de comerţ electronic şi la cea mai mare bază de clienţi, iar Amazon a putut să-şi umfle oferta fără costul unui stoc suplimentar.

Amazon Marketplace realizează acum vânzări de 40 de miliarde de dolari, sau 40% din vânzările Amazon31. Vânzătorii, mulţumiţi cu fluxul masiv de clienţi, nu mai simt nevoia să investească în canalele lor de retail. Între timp, Amazon colectează informaţiile şi poate intra în orice afacere (adică să vândă el acel produs) când o categorie de produse devine atractivă. Dacă vrea, Amazon poate începe să ofere direct *„Autocolant de perete bătrânul chinez”* *„Feţe de pernă cu Nicolas Cage”* şi *„Butoaie de 2001 cu lubrifiant”*.

Amazon face apel la instinctul nostru de vânători-culegători pentru a aduna mai multe lucruri cu efort minim. Trăim o bucurie deosebită de a avea lucruri, pentru

că supravieţuirea era a omului cavernelor, care avea cele mai multe crengi, avea pietrele potrivite pentru a despica şi avea cel mai colorat noroi pentru a desena imagini pe pereţi, aşa încât urmaşii lor să ştie când să cultive plante ori ce animale periculoase să evite.

Nevoia de lucruri este reală: ne ţin la căldură şi în siguranţă.

Ne permit să stocăm şi să preparăm mâncarea. Ne ajută să atragem parteneri şi să avem grijă de odrasle. Iar lucrurile care se găsesc uşor sunt cele mai bune, pentru că ne consumă mai puţină energie şi ne oferă timp pentru a face alte lucruri importante.

Fără magazine consumatoare de capital, Bezos a putut investi în depozite automate. Mărimea este putere, iar Amazon şi-a permis preţuri pe care niciun magazin fizic nu şi le putea permite. El a oferit reduceri – clienţilor fideli, autorilor, firmelor de curierat şi revânzătorilor care au fost de acord să difuzeze reclame pe propriile lor website-uri. A atras tot mai mulţi parteneri către Amazon. Bezos a ieşit din lumea îngustă a cărţilor şi DVD-urilor către… orice. Acest gen de experimentare şi de agresivitate este ceea ce în armată se numeşte bucla OODA: observare, orientare, decizie şi acţiune. Acţionând rapid şi decisiv, îţi forţezi duşmanul – în cazul nostru, ceilalţi comercianţi – să reacţioneze la ultima ta manevră, pe când tu deja o faci pe următoarea. În cazul Amazon, acest lucru a fost făcut cu o concentrare neclintită asupra consumatorului.

A contribuit şi faptul că, în cea mai mare parte a primilor cincisprezece ani de existenţă a Amazon, comercianţii tradiţionali ţineau să reamintească tuturor că vânzările online produceau doar i, 2, 3, 4, 5, 6… procente din totalul vânzărilor de retail. Nu a existat niciodată un efort orientat pentru a răspunde ameninţării, până când companiei Amazon i-au crescut colţi enormi şi capital nelimitat – iar atunci era deja prea târziu.

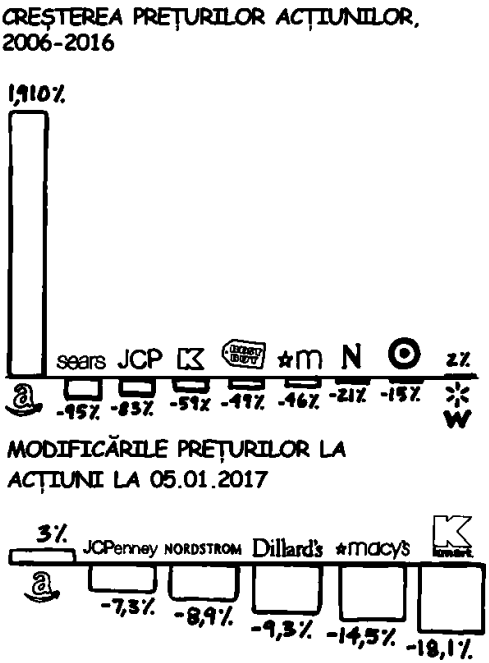
Să revenim în 2016 – sectorul retail a crescut în SUA

cu 4%, iar Amazon Prime a avut o creştere de mai mult de 40 de procente32 33. Internetul este canalul cu creşterea cea mai mare a celei mai mari economii din lume, iar Amazon a pus mâna pe cea mai mare parte din această creştere34. În sezonul crucial al sărbătorilor de iarnă (noiembrie şi decembrie 2016), Amazon a deţinut 38% din vânzările online. Ceilalţi nouă mari jucători au reprezentat 20% luaţi împreună.35 în 2016, Amazon a fost considerată cea mai reputată companie din America.36

Suma zero în timp ce creşterea sectorului de retail din toată economia americană stagnează, creşterea Amazon trebuie să vină de undeva. Cine pierde? Toată lumea. Graficul de mai jos, care descrie creşterea preţului acţiunilor celor mai mari comercianţi din America din ultimii zece ani (2006 – 2016), este grăitor:

„Valoarea de piaţă a comercianţilor cu amănuntul în magazine – 2006 vs. momentul prezent", Mawdud Chodhury, Exac Tech.

40 The Four Amazon



Yahoo finance, https://finance. yahoo.com/

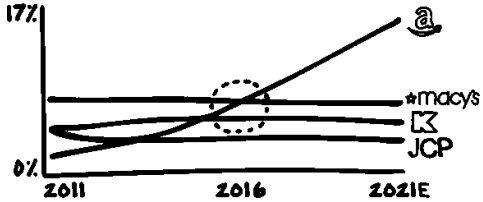
Prea multe magazine, salariile fixe, gusturile schimbătoare şi Amazon au creat furtuna perfectă pentru domeniul retail. Astăzi, cea mai mare parte a comercianţilor rămâne descoperită. Cea mai mare parte, dar nu toţi.

Amazon a devenit Prinţul întunericului în materie de comerţ, având o poziţie aparte – invers corelată cu restul sectorului.

În mod tradiţional, preţul acţiunilor dintr-un domeniu variază împreună – într-un mers sincron. Nu mai e cazul. Piaţa de capital consideră acum că ce e bun pentru Amazon este dăunător pentru retail şi viceversa. E o situaţie aproape unică în istoria afacerilor. Şi a devenit o profeţie auto-împlinită, deoarece costul de capital al Amazon descreşte, pe când cel al tuturor celorlalţi comercianţi creşte. Nu contează care este realitatea – Amazon va câştiga, deoarece joacă poker cu de zece ori mai mulţi bani. Amazon poate elimina pe oricine din acest joc.

Adevăratul moment de îngrijorare va veni când oamenii vor începe să se întrebe dacă ce e bun pentru Amazon este rău pentru societate. Să luăm aminte că în timp ce anumiţi oameni de ştiinţă şi giganţi ai tehnologiei (Stephen Hawking, Elon Musk) exprimă public îngrijorarea privind pericolele inteligenţei artificiale, iar alţii (Pierre Omidar, Reid Hoffman) au finanţat cercetări pe acest subiect, Jeff Bezos implementează robotica atât cât poate de repede la Amazon. Compania a crescut numărul roboţilor din depozitele sale cu 50 de procente în 2016.37

COTA DE PIAŢA DIN SUA ÎMBRĂCĂMINTE ŞI ACCESORII



„Amazon Is About to Become the Biggest Clothing Retailer in the US”, Hayley Peterson, *Business Insider*.

Odată cu anunţarea lui Amazon Go, un magazin fără casiere, firma a intrat în domeniul magazinelor fizice. Dar cu o notă aparte: clienţii de la primele magazine Amazon de alimente şi alte produse vor putea să cumpere lucrurile pur şi simplu ieşind din magazin. Senzorii îţi scanează sacoşele şi aplicaţia la ieşire. Nu există case de marcat.

Luate din nou prin surprindere, alte magazine se străduiesc să elimine şi ele procesele de plată. Pe cine expune la risc această ultimă manevră a Amazon? Pe cei 3, 4 milioane de americani (2, 6% din forţa de muncă din SUA) care lucrează în posturi de casieri38. E vorba despre mulţi muncitori – aproape de numărul profesorilor din ciclul primar şi gimnazial din SUA.39

Pe când comercianţii încearcă să facă faţă devierii la dreapta a Amazon Go, producătorii de hardware încearcă să ţină piept devierii la stânga a Amazon Echo.

Echo e un cilindru ca o boxă, iar Alexa este inteligenţa artificială (IA), numită astfel după biblioteca din Alexandria40. Alexa a fost proiectată să opereze ca un comunicator personal, permiţându-i utilizatorului să acceseze muzică, să caute pe internet şi să primească răspuns la întrebări. Dar, cel mai important, aduce obiceiul de culegător la nivelul superior, primind comenzi prin intermediul unui program capabil să recunoască vocea. Spui „Alexa, adaugă Sensodyne la coşul de cumpărături” sau (un efort deosebit) apeşi butonul de comandă pentru prezervativele Trojan41 – şi, într-o oră sau mai puţin, te

poţi pune pe treabă. Iar Alexa devine mai inteligentă cu fiecare utilizare.

Asta primeşte clientul. Pentru Amazon, răsplata este mai mare: clienţii Amazon au atâta încredere, încât permit companiei să le asculte conversaţiile şi să colecteze datele despre consum. Asta va da Amazon un acces la viaţa privată şi la dorinţele consumatorilor mai mare decât oricărei alte companii.

Pe termen seim, Go şi Echo sugerează că firma se îndreaptă către comanda fără niciun click în toate activităţile sale. Folosind datele colectate şi o cunoaştere nemaiîntâlnită a tiparului de achiziţii ale consumatorilor, Amazon va satisface în curând nevoia noastră de lucruri fără complicaţiile legate de decizii şi comandă. Numesc acest concept Prime la puterea a doua. S-ar putea să fie nevoie să îl calibrezi din când în când – mai puţine lucruri când pleci în vacanţă, mai multe când ai invitaţi, mai puţină ciocolată Lindt când îţi trece pofta de ea – dar orice altceva va opera ca un sistem electronic de comandă din aviaţie (fly by wire) transpus în lumea comerţului. Comanda va sosi împreună cu o cutie goală, pui lucrurile de care nu mai ai nevoie în cutia de retur şi Amazon va înregistra preferinţele. Data viitoare cutia de retur va fi mai mică. Amazon a făcut o mişcare în direcţia de comandă fără niciun click când a lansat serviciul Wardrobe în iunie 2017, permiţând clienţilor să îşi aleagă haine şi accesorii pe care să le încerce acasă înainte de a se decide ce vor să păstreze. Clienţii au la dispoziţie şapte zile pentru a lua o decizie şi contul este debitat doar după ce au făcut selecţia42.

Acum să comparăm asta cu oprirea la supermarket în drumul de la serviciu spre casă, căutarea unui loc de parcare, aşteptatul la coadă pentru a descoperi că nu au tipul de bec de care aveai nevoie, apoi încă o coadă pentru plata la casă şi, la final, traficul din drumul spre casă. Cum ar putea concura magazinele mari, cele cu vânzare angro, ca să nu mai zic de magazinul de cartier? Suntem martorii

marii răfuieli dintre comercianţi. Cum am fost martori la scăderea procentului din populaţie care lucrează în agricultură de la 50%, la începutul secolului, la 4% în ultima sută de ani, vom vedea o scădere similară în retail în următorii treizeci de ani43.

Concentrarea neclintită a Amazon de a face interacţiunea cu clienţii cât mai simplă, uşurinţa relaţiilor sale cu investitorii şi decizia sa de a investi în B2B (servicii de platformă pentru concurenţi) îl plasează în prima poziţie pe grila de start către primul trilion. Ceea ce va cimenta deţinerea de către Amazon a lumii retail este angajamentul său, pas cu pas, de a colecta munţi de date despre fiecare consumator din lume. Amazon ştie deja foarte multe despre mine şi despre tine. Cât de curând va şti mai multe despre preferinţele noastre în materie de cumpărături decât ştim noi înşine. Şi ne convine asta, deoarece am oferit de bunăvoie toate acele informaţii.

Povestea + capital ieftin

Amazon a avut mai mult acces la capital ieftin şi pentru o perioadă mai lungă decât orice firmă din timpurile moderne.

Cele mai multe firme de IT finanţate cu capital de risc în anii 1990 au adunat mai puţin de 50 de milioane de dolari până să aducă profit investitorilor. Prin comparaţie, Amazon a primit 2, 1 *miliarde* de dolari de la investitori înainte ca firma să reuşească să ajungă la profit zero (sau ceva pe acolo) 44. După cum a demonstrat compania, Amazon poate lansa un telefon, investind zeci, poate sute de milioane de dolari în dezvoltare şi marketing, poate să înregistreze un eşec încă din primele treizeci de zile şi să trateze apoi tot dezastrul ca şi cum ar fi fost un mic eşec de parcurs.

Ăsta da capital răbdător. Dacă orice altă companie din Fortune 500 – fie ea HP, Unilever sau Microsoft – ar fi lansat un telefon ce s-a dovedit mort din faşă, cum a fost cazul cu Amazon în 201445, acţiunile lor ar fi scăzut cu mai mult de 20 de procente. Când acţionarii ar ridica

tonul, directorii acelor firme ar ordona fără să clipească replierea în vederea diminuării pagubelor. Nu şi Amazon. De ce? Pentru că, atunci când ai suficienţi bani să joci până la răsăritul soarelui, vei avea într-un final şi un blackjack.

Acest lucru ne aduce la competenţa fundamentală a Amazon: *povestea*.

Prin poveste, creând o viziune extraordinară, Amazon şi-a reclădit relaţia dintre companie şi acţionari. Povestea e transmisă prin canalele media, mai ales cele de afaceri şi tehnologie. Multe dintre ele au decis că directorii executivi din domeniul tehnologiei simt noile celebrităţi şi i-au oferit Amazon locul luminat din centrul scenei şi statutul de vedetă în orice moment. Până acum contractul dintre companii şi acţionari era următorul: dă-ne câţiva ani şi câteva milioane de dolari… şi vom returna acest capital sub forma profitului. Amazon a aruncat în aer această tradiţie, înlocuind profitul cu *viziunea şi creşterea* prin intermediul povestirilor. Povestea este captivantă şi simplă – cuplul de putere al transmiterii unui mesaj.

Povestea: Cel mai mare magazin de pe Pământ.

Strategia: Investiţii masive în beneficiul clientului care trec testul timpului – costuri mai mici, ofertă mai extinsă şi livrare mai rapidă.

Mulţumită unei rate de creştere care reflectă un marş stabil către această viziune, piaţa licitează tot mai sus acţiunile Amazon, oferind companiei un capital incredibil de ieftin. Cea mai mare parte a firmelor comerciale au acţiunile la un preţ de opt ori mai mare decât profitu146. Prin comparaţie, Amazon este tranzacţionat la un multiplu de patruzeci47.

În plus, Amazon a educat Wall Street să îi ofere un standard preferenţial – să se aştepte la creştere mai mare, dar cu profituri mai mici. Acest lucru îi permite companiei să ia banii (substanţiali) câştigaţi anual din creşterea marjei brute şi să verse acest capital înapoi în afacere – evitând astfel orice fel de impozitare. Iar acest lucru finanţează săparea de şanţuri de apărare tot mai adânci în

jurul afacerii.

Profiturile sunt pentru investitori cum este heroina pentru un dependent. Investitorii iubesc profitul, vreau să spun că îl iubesc *cu adevărat*. Bine, investeşte, creşte, inovează, dar să nu îndrăzneşti să mă opreşti să-mi iau doza (profitul).

La Amazon, alocarea capitalului este revoluţionară şi predicată de multă vreme în şcolile de afaceri – ignorarea nevoilor pe termen scurt a investitorilor în urmărirea scopurilor pe termen lung. O companie care face aceste lucruri este la fel de rară ca un tânăr care nu se duce la balul de absolvire pentru că stă acasă să înveţe.

Cum să gândeşti afaceri normale: dacă putem împrumuta bani la dobânzi incredibil de mici, cumpărăm înapoi acţiuni şi vedem crescând valoarea opţiunilor de management, de ce să investim în creştere şi în slujbele generate astfel? E riscant.

Cum gândeşte Amazon afacerile: dacă putem împrumuta bani la dobânzi incredibil de mici, de ce nu investim aceşti bani într-un sistem incredibil de scump de control al livrărilor? Astfel ne asigurăm o poziţie inatacabilă în retail şi ne sufocăm concurenţa. Apoi putem deveni *cu adevărat mari*, *rapid*.

Walmart vrea să îşi impresioneze părinţii şi investeşte cinstit pe termen lung. Dar pieţele nu cumpără astfel de scadenţe din partea firmei din Bentonville. La evaluarea încasărilor din trimestrul I al anului 2016, managementul a informat Wall Street că firma va creşte substanţial cheltuielile de capital cu tehnologia pentru a „câştiga viitorul comerţului cu amănuntul” 48.

Aceasta era opţiunea corectă, dar şi singura pentru Walmart. Totuşi strategia presupunea o scădere a câştigurilor estimate, aşa că, după douăzeci de minute de la deschiderea tranzacţiilor de a doua zi, valoarea pe piaţă a Walmart a pierdut echivalentul de două ori şi jumătate al lui Macy’s – 20 de miliarde de dolari49.

Să fii un investitor în Amazon e ca şi cum ai creşte în

casa lui Mitt Romney: n-ai cum să ai acces la heroină (profit). De fiecare dată când se anunţă cifra de afaceri, Amazon îşi întăreşte viziunea despre creştere, minimalizează ideea de profit şi le reaminteşte acţionarilor că nu plăteşte *niciodată* dividende. Leacul este o viziune a dominaţiei mondiale, care include noi tehnologii la modă (drone), conţinut (filme) şi tricordere *Star Trek* (Amazon Echo) producând mai multă vâlvă şi dorinţă decât orice alt produs tehnologic de la iPad încoace. Este o poveste, dar în stilul *Harry Potter*, unde următoarea poveste este mai bună decât originalul.

Capital ieftin → Risc x 100

În mod abil şi public, dl Bezos împarte riscurile asumate de Amazon în două categorii: i) cele pe care nu le poţi refuza („Acesta e viitorul companiei”) şi 2) cele pe care le poţi refuza („Asta nu funcţionează, renunţăm”) 50.

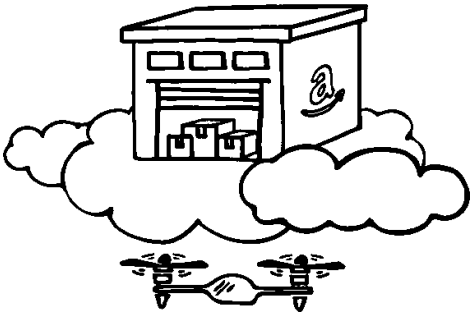
Din perspectiva lui Bezos, pentru strategia de investiţii a Amazon este crucial să fie întreprinse cât mai multe experimente de tipul 2 – inclusiv un depozit plutitor sau sisteme care protejează dronele de arcuri şi săgeţi. Au depus brevete pentru amândouă. Investiţiile de tipul 2 simt ieftine, deoarece, cel mai probabil, vor fi anulate înainte de a risipi prea mulţi bani şi aduc beneficii în construirea imaginii de companie din primele rânduri ale inovaţiei. Acţionarilor le plac asemenea poveşti, îi fac să se simtă parte a unei aventuri extraordinare. În plus, din când în când ele dau rezultate – şi, când se întâmplă asta, Amazon are combustibilul (capitalul) să adauge o scânteie şi să pornească o furtună de foc ce pârjoleşte concurenţa. Lecţia trecută cu vederea în acest caz, în afară de a avea la dispoziţie o căruţă de capital, este disponibilitatea de a comite infanticid asupra iniţiativelor sau produselor care nu merg, astfel eliberând capital (în cazul Amazon, capitalul uman) pentru a porni noi iniţiative nebuneşti.

Experienţa mea în firmele tradiţionale spune că orice lucru nou este văzut ca fiind inovator, iar oamenii desemnaţi să lucreze la un proiect devin, ca toţi părinţii,

iraţional de ataşaţi de el şi refuză să recunoască gradul de stupizenie şi urâţenie la care a ajuns proiectul lor. Prin urmare, firmele tradiţionale nu au doar mai puţin capital de investit, dar şi mai puţine şanse să o facă. Amazon demonstrează o disciplină reală în temperarea investiţiilor, până când se asigură că va funcţiona ceva. Cu toată vâlva creată în ultimii trei ani în jurul intrării Amazon în domeniul magazinelor reale, eforturile lor abia s-au materializat în vreo douăzeci de magazine. Încă nu au găsit formatul pe care să îl poată extinde.

Ca orice alt mare lider, Bezos are capacitatea de a explica o idee nebunească într-un mod care o face să pară mai puţin nebunească şi ceva mai practică. Stai un pic, dar e evident – de ce nu ne-am gândit până acum la asta? Chestiile cu adevărat nebuneşti nu sunt stupide, sunt „îndrăzneţe”. Da, sigur, un depozit plutitor pare o nebunie prima dată când auzi ideea.

DEPOZIT PLUTITOR
ÎN CURS DE BREVETARE



Acum, cântăriţi costul închirierii şi funcţionării unui depozit tradiţional terestru. Care sunt cele mai mari cheltuieli? Pro*9*

ximitatea şi, respectiv, chiria. Acum să ne gândim din nou la depozitul plutitor. Nu mai pare la fel de nebunesc, nu?

Bezos transmite în permanenţă acelaşi mesaj: este în firea Amazon să încerce să depăşească limitele în mod

constant. Dar analogia este greşită: în baseball, un grand-slam înseamnă doar patru ture. Prin comparaţie, home-run-urile lui Amazon Prime şi AWS au produs mai multe mii de ture când firma din Seattle a ajuns la minge. După cum a scris Bezos în prima scrisoare anuală, în 1997, „dacă ai o şansă de 10% cu un profit de sute de ori mai mare, ar trebui să alegi riscul de fiecare dată” 51.

Inutil să mai spun că directorii executivi, în cea mai mare parte a lor, nu gândesc aşa. Majoritatea nu îşi vor asuma riscurile nici dacă e o şansă de 50% de succes – indiferent de cât de mare ar fi potenţială răsplată. Acesta e un motiv important pentru care firmele din economia veche pierd valoare în avantajul firmelor din economia modernă. Companiile de succes de azi pot avea mijloacele, rulajul şi valoarea de brand, dar abordează riscul diferit faţă de multe firme de tehnologie care şi-au văzut moartea cu ochii. Ele trăiesc clipa şi recunosc faptul că succesele măreţe vin la pachet cu riscuri semnificative, chiar existenţiale.

Există o hibă a supravieţuitorului, hibă care îi afectează pe directorii din vechea economie şi pe acţionarii lor. Slujba mea de coşmar este „pe invizibil până când o dai în bară”. Aceste posturi există peste tot: IT, trezorier, auditor, controlor de trafic, operator în centrala nucleară, inspector de ascensoare, ofiţer de securitate la aeroport. Nu vei fi niciodată o celebritate, dar există o şansă infimă şi înspăimântătoare de a deveni faimos din cauza unei greşeli. Directorii executivi ai firmelor de succes din vechea economie au o hibă similară – sunt „bogaţi până o dau în bară”.

Salariile directorilor au devenit atât de nebuneşti, încât după reajustările datorate riscului e mai bine să te retragi, pontând cei şase până la opt ani de muncă şi pensionându-te cât eşti bogat. Şi totuşi, dacă faci o căutare pe Google după „cele mai mari greşeli din istoria afacerilor”, majoritatea rezultatelor simt riscuri pe care firmele nu şi le-au asumat, cum ar fi Excite şi Blockbuster,

care nu au achiziţionat Google şi, respectiv, Netflix, atunci când au avut şansa.

Istoria îi ajută pe cei îndrăzneţi. Compensaţiile îi favorizează pe cei blegi. Ca manager al unei companii din Fortune 500, te descurci mai bine dacă o iei pe calea bătătorită şi rămâi pe ea. Companiile mari au mai multe mijloace pentru a inova, dar arareori îşi asumă riscuri mari sau inovează cu riscul canibalizării unei afaceri funcţionale. Nici nu vor să rişte să-şi piardă furnizorii sau investitorii. Ei joacă să nu piardă, iar investitorii îi răsplătesc pentru asta – până când acţionarii renunţă şi cumpără acţiuni la Amazon.

Multe consilii îşi întreabă managementul: „Cum putem construi cel mai mare avantaj cu investiţii/capital cât mai redus (e)?” Amazon inversează întrebarea: „Ce putem face pentru a avea un avantaj foarte costisitor, pe care nu şi-l mai permite nimeni altcineva?”

De ce? Pentru că Amazon are acces la capital cu aşteptări mai mici la profit decât colegii de breaslă. Reducerea timpilor de livrare de la două zile la o singură zi? Asta ar costa miliarde. Amazon ar trebui să construiască depozite smart în apropierea oraşelor, unde proprietăţile şi forţa de muncă sunt scumpe. Potrivit oricărei măsuri convenţionale, ar fi o investiţie majoră cu un randament minor.

Însă pentru Amazon, e perfect în toate privinţele. De ce?

Pentru că Macy’s, Sears şi Walmart nu îşi pot permite să cheltuiască miliarde pentru a reduce timpul de livrare al magazinelor lor online, relativ mici, de la două zile la una singură. Clienţii iubesc asta, iar concurenţa zace flască pe marginea drumului.

În 2015, Amazon a cheltuit 7 miliarde de dolari pe taxe de expediere, o pierdere netă în ceea ce priveşte livrările de 5 miliarde de dolari şi profituri totale de 2, 4 miliarde de dolari52. Nebunesc, nu? Nu. Amazon se scufundă cu cea mai mare butelie de oxigen din lume,

forţându-i pe ceilalţi comercianţi să îl urmeze, să-şi scadă preţurile şi să facă faţă schimbării preferinţelor clienţilor. Diferenţa este că ceilalţi comercianţi au doar aerul din plămâni şi se îneacă. Amazon va ieşi la suprafaţă şi va avea aproape numai pentru sine tot oceanul sectorului de retail.

Investiţiile de tipul 2 îi desensibilizează pe acţionarii Amazon în faţa eşecului. Toţi Cei Patru simt la fel – vezi Apple şi Google cu proiectele lor nu-foarte-secrete de vehicule autonome şi Facebook cu introducerea de noi opţiuni care să aducă bani utilizatorilor săi, pe care mai apoi le poate retrage dacă experimentele nu dau rezultate. Îţi aminteşti de Lighthouse? După cum a scris Bezos în prima sa scrisoare anuală: „Eşecul şi invenţia sunt gemeni inseparabili. Pentru a inventa trebuie să experimentezi, iar dacă ştii dinainte că va funcţiona, nu mai este un experiment” 53.

Roşu, alb şi albastru

Când vine vorba să se arunce în proiecte incerte, toţi Cei Patru sunt disciplinaţi, asumându-şi riscuri mari, îndrăzneţe, pariuri inteligente şi tolerarea eşecului. Această genă a eşecului este inima Amazon şi, la scară mai mare, a succesului economiei americane. Am înfiinţat singur sau în asociere nouă firme şi scorul este, cu generozitate, 3 – 4 – 2 (victorii-pierderi-remiză). Nicio altă societate nu m-ar tolera, cu atât mai puţin nu m-ar răsplăti. America e ţara unde primeşti mereu a doua şansă şi, chiar dacă Bezos este globalist, după cum era de aşteptat, cultura de la Amazon este evident colorată în roşu, alb şi albastru.

Cea mai mare parte a celor hiperbogaţi au un lucru în comun: eşecul. L-au trăit, de obicei din plin, deoarece calea spre îmbogăţire este plină de risc, iar aceste riscuri devin adesea… riscante. O societate care te încurajează să te ridici după ce ai fost lovit în moalele capului, să te ştergi de praf, să treci din nou pe poziţie şi să loveşti mai tare data viitoare este reţeta secretă pentru crearea miliardarilor. Corelaţia este limpede. America are cele mai

permisive legi ale falimentului, îi atrage pe cei care îşi asumă riscuri şi, după cum ai ghicit, îi are pe cei mai mulţi. Douăzeci şi nouă dintre cei mai bogaţi cincizeci de oameni ai planetei trăiesc în Statele Unite, iar două treimi dintre unicorni (firmele private cu o valoare estimată la mai mult de 1 miliard de dolari) îşi au sediul aici54, 55.

Vânzarea de târnăcoape

Dacă e bine să deţii terenul pe care se află o mină, e o afacere la fel de bună şi să vinzi târnăcoape minerilor. Marea Goană după aur din California a adeverit acest lucru încă de acum o sută şaptezeci de ani. Amazon dovedeşte acest lucru în prezent, prin deţinerea unei mine profitabile: firma împarte venitul între vânzarea de tip retail a produselor de larg consum (Amazon şi Amazon Marketplace) şi „Ceilalţi", un grup care deţine reclamele vândute pe Amazon Media Group şi serviciile sale de stocare cloud (AWS) 56.

Cea mai mare parte a firmelor de e-commerce nu pot ajunge niciodată la profitabilitate şi, la un moment dat, investitorii obosesc de viziunile ce aduc a „Bezos reîncălzit". Firma se vinde (Gilt, Hautelook, Red Envelope) sau trage obloanele (Boo.com, Fab, Style.com). O combinaţie între ecosistemul de tip câştigătorul-ia-tot, accelerarea achiziţiilor clienţilor, costurile de livrare la domiciliu şi experienţa de obicei inferioară (în online) face ca e-comerţul exclusiv să fie de neconceput.

Amazon nu este imun la asta. Dar, chiar dacă afacerea de bază a Amazon (exclusiv e-comerţ) este o alegere dificilă pentru a produce profit, valoarea imensă pe care Amazon o oferă clienţilor a creat brandul cel mai de încredere şi respectabil de pe planetă57 – 58. Amazon a dominat volumul vânzărilor online, dar modelul său de business nu este uşor de reprodus sau de susţinut. Acum e uşor să uităm că Amazon nu a produs profit până în ultimul trimestru al lui 2001, după *şapte ani* de la fondarea sa59, oscilând deasupra şi dedesubtul liniei de profitabilitate de atunci. În ultimii ani, Amazon a comercializat pe acest

brand capitaluri proprii, folosindu-l pentru a se extinde în alte afaceri, şi s-a implicat în alte afaceri mai bune (mai profitabile). Privind în urmă, platforma de comerţ a Amazon poate că n-a fost decât Calul Troian care a stabilit relaţia şi brandul, pe care l-a folosit în cele din urmă pentru a avea rezultate financiare în alte afaceri.

Deşi creşterea an de an a afacerii de retail a Amazon a variat de la 13 la 20 de procente între primul trimestru şi trimestrul al treilea din 2015, Amazon Web Services – reţeaua de servere şi tehnologie de stocare de date a firmei – a crescut de la 49 la 81 de procente în acelaşi interval. AWS a avansat şi într-o proporţie semnificativă a venitului operaţional total al Amazon, de la 38% în primul trimestru al lui 2015 la 52% în trimestrul al treilea din acelaşi an.6° Analiştii anticipează că AWS ar putea ajunge la vânzări de 16, 2 miliarde de dolari la sfârşitul lui 2017, crescându-i valoarea la 160 de miliarde de dolari – mai mult decât divizia de retail a companiei61. Cu alte cuvinte, deşi lumea încă priveşte Amazon ca pe un retailer, firma a devenit pe tăcute furnizor de servicii cloud – cel mai mare din lume.

Amazon nu se opreşte la găzduire de pagini web. Numai Amazon Media Group de unul singur va depăşi, cel mai probabil, veniturile Twitter de 2, 5 miliarde de dolari în 201662, făcându-l să fie una dintre cele mai mari proprietăţi de media online63. Amazon Prime, cel mai nonexclusiv club din America (44% din gospodăriile americane64), oferă, în schimbul a 99 de dolari anual, livrare gratuită în două zile, livrare în două ore pentru produsele selectate (Amazon Now) şi streaming de muzică şi filme, inclusiv conţinuturi originale65. Ideile de conţinut primesc un buget pentru un episod-pilot, apoi utilizatorii sunt rugaţi să voteze online care dintre ele merge mai departe.

Ca orice superputere suverană, Amazon urmăreşte o strategie pe trei direcţii: aer, pământ şi mare. Poţi dumneata, D-le Comerciant, să trimiţi clientului

cumpărăturile într-o oră? Nicio problemă. Amazon o poate face pentru tine (în schimbul unei taxe), deoarece face investiţia pe care tu nu ţi-o permiţi – depozite operate de roboţi în apropierea centrelor oraşelor, avioane cargo şi camioane dedicate. În fiecare zi, patru avioane cargo Boeing 767 transportă bunuri din Tracy, California, cu escală pe un aeroport de lângă Stockton, care acum trei ani era jumătate din cât este acum, către un depozit de 100.000 de metri pătraţi care nici nu exista anul trecut66.

La începutul lui 2016, Amazon a primit o licenţă din partea Comisiei Federale Maritime să implementeze servicii de transport oceanic ca Intermediar de Transport Oceanic. Astfel, Amazon va putea transporta mărfurile unor terţi. Acest nou serviciu, numit Fulfillment by Amazon (FBA), nu va fi în avantajul direct al consumatorilor individuali. Dar le va permite partenerilor chinezi ai Amazon să transporte mai uşor şi mai eficient marfa în containere peste Pacific. Vrei să ştii de cât timp va avea nevoie Amazon ca să domine domeniul de transport oceanic67?

Piaţa de expediţie a mărfurilor (mai ales peste Pacific) este o afacere de 350 de miliarde de dolari, dar cu o marjă mică de profit. Firmele taxează 1300 de dolari pentru transportul unui container de 12 m, cu mai mult de 10.000 de unităţi de produse (13 cenţi/unitate sau mai puţin de 10 dolari pentru transportul unui televizor cu ecran plat). Este o afacere care pe-care, cu excepţia cazului în care eşti Amazon. Cea mai mare componentă a acestui cost provine din cheltuielile cu forţa de muncă: încărcarea şi descărcarea navelor şi documentaţia. Amazon poate folosi tehnologia hardware (roboţii) şi software pentru a reduce aceste costuri. În combinaţie cu flota aeriană proaspăt pusă în funcţiune, acest lucru s-ar putea dovedi o altă afacere colosală pentru Amazon68.

Printre drone, avioane 757/767, tiruri, expediţii transpacifice şi generali la pensie (pe bune) care au supravegheat operaţiunile logistice cele mai complexe la

nivel mondial (încearcă să te ocupi de submarine şi avioane care nu ies la suprafaţă sau, respectiv, nu intră în hangar decât o dată la şase luni), Amazon construieşte cea mai robustă infrastructură logistică din toate timpurile. Dacă eşti ca mine, vei rămâne cu siguranţă uluit: eu nu pot şti cu siguranţă nici dacă am Gatorade[7] în frigider atunci când am nevoie.

Magazine

Ultima cărămidă din strategia Amazon de dominaţie mondială este folosirea cantităţilor enorme de mijloace acumulate în mediul online pentru a cuceri peisajul de retail offline. Aşa este – vorbesc despre magazine, acele lucruri care ar fi trebuit să dispară din cauza comerţului online.

Adevărul este că moartea magazinelor fizice a fost exagerată cu largheţe. De fapt, nu magazinele mor, ci clasa de mijloc – şi, prin urmare, afacerile ce deservesc această mare cohortă şi cartierele sale. Cel mai mare deţinător de malluri din SUA este Simon Property Group. Acţionarii săi au fost loviţi din plin în 2017, după atingerea unui maxim istoric în 201669. Cu toate acestea, Simon va ieşi cu bine, deoarece a vândut proprietăţile din cartierele cu venituri medii şi mici pentru a se concentra pe cartierele mai înstărite. Din valoarea totală a mallurilor din America, luând în considerare, între altele, vânzările, mărimea şi calitatea, 44% reprezintă primele 100 de proprietăţi din aproape o mie. Taubman Properties, un alt deţinător de malluri de nivel înalt, raportează în privinţa chiriaşilor că au înregistrat în 2015, în medie, vânzări de 800 de dolari pe 0,1 m², în creştere cu 57% faţă de 2005. Să comparăm asta cu CBL & Associates Properties Inc., care operează malluri din categoriile „B" şi „C". În cazul lor, vânzările pe suprafaţă au crescut cu doar 13%, la 374 dolari/0,1 m², în aceeaşi perioadă70.

Aşadar, magazinele vor rămâne cu noi – dacă avem grijă despre ce magazine vorbim. Dar la fel va fi şi cu

7 Băutură hidratantă pentru sportivi (n.r.).

comerţul online. Într-un final, adevăraţii câştigători vor fi acei retaileri care înţeleg cum să le facă pe amândouă. Amazon îşi doreşte să fie o astfel de companie.

Noua epocă a comerţului va fi o „epocă multicanal" – o perioadă în care integrarea internetului, a reţelelor sociale şi a magazinelor fizice va fi crucială pentru succes. Toate indică dominaţia Amazonului în această epocă. De la o vreme, am tot spus că Amazon va deschide magazine – şi încă multe. Are sens să achiziţioneze ori un lanţ de magazine aflat la ananghie, cum ar fi Macy's, ori o companie cu o amprentă şi un sistem vascular întins, cum ar fi o franciză de magazine de cartier. Cheltuiala cea mai mare a Amazon este livrarea, iar obiectivul cel mai înalt este de a ajunge la tot mai multe gospodării într-un timp din ce în ce mai mic. De aceea a avut sens ca Amazon să achiziţioneze Whole Foods, o franciză de 460 de magazine71 ce ar putea oferi Amazon prezenţa fizică în centrele urbane, unde pot fi accesaţi cu uşurinţă consumatori înstăriţi. Amazon vinde de un deceniu produse alimentare Online fără prea mare succes72, deoarece oamenii preferă să cumpere personal legume, fructe şi came. Cheia succesului în această epocă multicanal este să ştii ce canal trebuie optimizat şi cum să satisfaci instinctele de vânător-culegător.

De la scrierea acestor rânduri, în plus faţă de achiziţionarea Whole Foods, Amazon testează propriile magazine alimentare în Seattle şi în zona golfului San Francisco. Acum are librării în Seattle, Chicago şi New York (planificând altele în San Diego, Portland şi New Jersey). De ce ar avea nevoie Amazon – ucigaşul de librării – de librării fizice? Pentru a vinde Echo, Kindle şi alte bunuri proprii. Clienţii vor să vadă, să atingă şi să pipăie produsele, a admis directorul financiar al Amazon, Brian Olsavsky73. Firma testează şi o duzină de magazine (planificând probabil un total de o sută până la finalul lui 2017), ţintind mallurile americane74. Acest lucru se petrece chiar în timp ce comercianţii venerabili Macy's şi

Sears, inclusiv lanţul său de magazine Kmart, şi giganţii mallurilor JCP – enney şi Kohl s-au anunţat planuri de închidere a porţilor a sute de magazine în 201775176.

În acelaşi timp, pentru a avansa în era multicanal, Walmart, gigantul magazinelor, a cheltuit 3, 3 miliarde de dolari pentru cumpărarea concurentului lui Amazon, Jet.com, un gest ce seamănă cu o criză a vârstei a doua corporative şi cu un implant de păr de 3, 3 miliarde de dolari. Walmart era frustrat de absenţa progreselor în vânzările Online, iar frustrarea era justificată. Pe măsură ce Amazon avansa, creşterea vânzărilor Online ale Walmart a încetinit, ajungând chiar la stopare.

Jet.com arată că diferenţa dintre un eşec şi un unicorn este ca diferenţa dintre un negustor ambulant şi un vizionar77. Cum putem face diferenţa? Unul a avut deja un eveniment de ieşire/ lichidităţi. Marc Lore, fondatorul Jet, este acel negustor ambulant/vizionar. Dl. Lore este fratele lui Bezos după tată. Or, dacă eşti un lucrător în retail, ei sunt odraslele lui Ayn Rand şi Darwin, crescute de Darth Maul[8]. Lore este şi el un bancher care s-a orientat spre comerţul electronic şi a ales o marfă puţin căutată care, chiar mai mult decât cărţile, avea reaprovizionarea garantată: scutecele de unică folosinţă.

În 2005, Lore a pornit cu diapers.com şi a lansat mai multe alte categorii pentru părinţi sub umbrela corporativă Quidisi78. Când Bezos a făcut turul firmei, probabil s-a simţit ca acasă, recunoscând depozitele din centrele urbane pline de Roboţi Kiva din spatele unui website ghidat de algoritmi. S-a aprins atât de puternic, încât în 2011 a plătit 545 de milioane de dolari pentru Quidisi79. Cu o jumătate de milion de dolari, Amazon a impulsionat câteva categorii-cheie, a primit capital uman foarte bun şi

8 Ayn Rand (Alisa Zinovievna Rosenbaum, 1905-1982) a fost scriitoare și filosoafă, cunoscută mai ales pentru Revolta lui Atlas-, sistemul ei filosofic respinge credința și religia. Charles Darwin (1809-1882) este celebrul naturalist britanic, fondatorul teoriei despre evoluția speciilor. Darth Maul este un personaj SF care apare în mai multe producții, în special în Războiul stelelor (n.r.).

a scos un concurent de pe piaţă. Dar Lore nu a vrut să muncească pentru Jeff Bezos. A vrut *să fie* Jeff Bezos. După doi ani s-a hotărât şi, cu noua sa avere, a pornit Jet.com. A fost ca un partaj de jumătate de miliard de dolari cu fostul soţ, care mai apoi se mută în casa vecină şi începe să se culce cu prietenele tale.

Fostul e încă supărat. În aprilie 2017, Bezos a închis Quidisi şi a concediat mare parte a angajaţilor. Hei, dacă mă părăseşti, fratele tău trebuie să se mute de la subsol. Cine ştie, poate Quidisi chiar trebuia închis. Dar părerea mea e că aşa i-a transmis Bezos lui Marc un „ba pe-a mă-tii", de nu s-a văzut. Uităm că mare parte a organizaţiilor din lume simt conduse de oameni, oameni de vârstă mijlocie cu orgolii enorme, orgolii care îi fac să ia, în mod constant, decizii emoţionale/iraţionale.

Jet foloseşte algoritmi care te încurajează să creşti numărul de lucruri cumpărate prin scăderea costurilor de livrare şi crearea de pachete profitabile. Taxa sa anuală de 50 de dolari este de aceeaşi valoare cu a vânzătorului angro Costeo. A fost prima companie care a avut tupeul să se ia în coame cu Amazon şi a făcut un sfert de milion de dolari în primul an. Dar exista o păcăleală: firma şi oferta nu aveau sens. Jet.com a anunţat curând după lansare că renunţau la practica înscrierii de membri, deoarece afacerea era puternică şi fără. Este echivalentul din PR al transformării găinaţului în friptură. Când a fost achiziţionat de Walmart, Jet.com cheltuia 4 milioane de dolari pe săptămână pe publicitate şi avea nevoie să ajungă la 20 de miliarde de dolari vânzări anuale – un venit mai mare decât al Whole Foods sau Nordström – pentru a recupera pierderea80. Pe măsură ce marketingul tradiţional pierde din importanţă în faţa mediului digital şi apar produse noi pe care consumatorii le descoperă folosind cu sârg instrumente noi, abilitatea antreprenorilor de a transforma lămâile în limonadă pentru a primi cantităţi incredibile de capital, pentru a se poziţiona ca „perturbatori" şi a se vinde unei firme de modă veche

disperată de accentuarea ridurilor de bătrâneţe, devine noul „marketing”.

În timp ce Walmart încearcă montarea unei divizii de e-comerţ pe o structură preexistentă de magazine, Amazon construieşte şi cumpără magazine pentru a-şi completa afacerea online – şi cel mai probabil va câştiga. Consumatorii preferă din ce în ce mai mult o abordare agnostică în privinţa canalului, în care mediul digital (mai ales telefonul smart) serveşte ca legătură între consumator, magazin şi website. Şi consumatorul câştigă întotdeauna, având de ales: Uşa nr. i, o experienţă online foarte bună, Uşa nr. 2, o experienţă în magazin la fel de bună, sau Uşa nr. 3, o experienţă deosebită pe internet şi în magazin conectate prin telefonul mobil. Capacitatea de a rezerva ceva de pe telefonul mobil, ridicarea direct din magazin, cumpărarea online, schimbarea produsului în magazin şi ocolirea statului la coadă la casa de marcat constituie o ofertă aproape imbatabilă. Sephora, Home Depot şi magazinele universale au deja acest tip de integrare a canalelor de vânzări.

Viitorul comerţului cu amănuntul ar putea arăta mai degrabă ca Sephora decât ca Amazon, în forma lui de acum. Totuşi, Amazon are capacităţile (capital, tehnologie, încredere, investiţii greu de egalat pe ultima sută de metri) pentru a îndeplini visele clienţilor de a avea la îndemână toate canalele şi de a-i ajuta şi pe alţi comercianţi să ajungă la acelaşi nivel (contra unui cost, desigur).

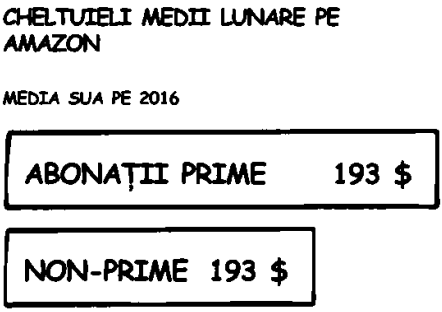
În ultimă instanţă, de ce ar intra Amazon, regele vânzărilor online, în comerţul cu amănuntul pe multicanale81? Deoarece e-comerţul nu funcţionează, nu este viabil din punct de vedere economic şi nicio firmă de comerţ online pur nu va supravieţui pe termen lung.

În fruntea canalului online de comerţ, costul obţinerii de noi clienţi continuă să crească pe măsură ce loialitatea de brand se erodează. Trebuie să îi recâştigi tot timpul. În 2004, 47% dintre clienţii cu bani puteau numi un brand favorit de magazin; după şase ani acest procent a scăzut la

28%82. O atare situaţie face ca joaca cu e-comerţul piu* să devină periculoasă. Nimeni nu vrea să fie la mila lui Google şi a clienţilor infideli.

Amazon a decis că vrea să coboare din caruselul achiziţiilor la preţuri mari cuplate cu zero loialitate. De aceea, prin politica de stabilire a preţurilor şi alegerea de conţinut şi produse exclusive, compania le cere oamenilor să treacă la Amazon Prime sau să plece. Abonaţii Prime reprezintă venituri recurente.

„Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers", Andrey Shi, *Fortune*. 62 The Four Amazon



loialitate şi achiziţii anuale cu 140% mai mari decât clienţii neabonaţi la Prime83. Dacă Prime continuă să crească în ritmul din prezent, iar oamenii continuă să renunţe, în următorii opt ani mai multe gospodării vor avea abonament Amazon Prime, mai degrabă decât televiziune prin cablu84.

În plus, costul construirii unei oferte robuste multicanal – care devine din ce în ce mai repede miza supravieţuirii în retail – este dureros de dificil şi de costisitor. Iată, Amazon, a cărui infrastructură construieşte efectiv reţele de acces în cele mai bogate gospodării din lume. 70% dintre gospodăriile cu venituri mari din SUA deţin Prime85. Magazinele de faţadă ale Amazon vor fi de fapt depozite ce susţin ultima verigă de livrare a produselor pentru Amazon şi ceilalţi comercianţi asociaţi.

Costul pentru a-ţi fi livrată acea rochiţă neagră dintr-un depozit într-un avion, într-un camion şi apoi acasă la

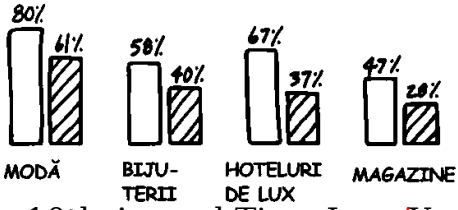
tine, tocmai când eşti plecată, să revină a doua zi, când o probezi şi decizi ca tui angajat în uniformă de curier să o ducă înapoi la camion, într-un avion şi din nou la depozit este (*foarte*) mare. Costurile de livrare ale Amazon au crescut cu 50% faţă de trimestrul 1 al lui 201286. Acest lucru nu este sustenabil dacă Amazon nu încasează abonamente şi nu îi taxează pe alţii pentru utilizarea infrastructurii sale… adică exact direcţia către care se îndreaptă compania.

Nici în culmea puterii sale, Walmart nu a avut avioane sau drone proprii. Firmele de curierat rapid, cum ar fi Fedex, DHL şi UPS, şi-au ridicat preţurile în medie cu 83% în ultimii zece ani. Şi de la invenţia de acum treizeci de ani a urmăririi pachetelor nu a mai apărut prea multă inovaţie în livrarea peste noapte. Pe scurt, îşi expun bărbia în timp ce se îndreaptă către ei cel mai mare pumn de piatră. DHL, UPS şi Fedex valorează împreună 120 de miliarde de dolari87. Mare parte din această valoare se va scurge către Amazon în următorii zece ani, pe măsură ce clienţii au tot mai multă încredere în Amazon, iar firma din Seattle se poate lăuda că are ca prim client compania cu cele mai multe livrări în Statele Unite şi Europa – pe sine însăşi.

„Alexa, cum putem distruge branduri?”

Tehnologia de interfaţă prin voce, Alexa, ar putea face să fugă pământul atât de sub marii retaileri, cât şi de sub branduri. Mulţi dintre colegii mei din mediul academic şi de afaceri cred că o construcţie de brand va fi întotdeauna o strategie câştigătoare. Se înşală. Dintre cele treisprezece firme care au depăşit nivelul indicelui de bursă Standard & Poor cinci ani la rând (da, sunt doar treisprezece în total), doar una este un brand de bunuri de consum – Under Armour. Notă: nu va mai apărea pe lista de

PROCENTUL CELOR BOGAŢI
CARE POT IDENTIFICA O „MARCĂ PREFERATĂ”.
¿607/6 B ¿014-/15



În 10th Annual Time Inc. /YouGov Survey of Affluence and Wealth, aprilie 2015.

anul următor. Directorii de creaţie de la agenţiile de publicitate şi managerii de brand de la firmele de bunuri ar putea să „dorească să petreacă mai mult timp cu familiile lor" cât de curând. Soarele a trecut de miezul zilei epocii brandurilor.

Brandul este o prescurtare pentru o serie de asocieri pe care le fac clienţii în drumul lor către alegerea produsului potrivit. Producătorii de bunuri ambalate pentru clienţi, cum ar fi Tide sau Coca-Cola, au cheltuit miliarde de dolari şi zeci de ani pentru a-şi construi un brand prin transmiterea de mesaje, ambalare, alegerea magazinelor, preţ şi eforturi de merchandising[9]. Dar când eforturile de shopping migrează spre mediul Online, designul şi senzaţia date de un produs contează mult mai puţin. Nu mai există merchandising vizual, nu mai există standuri pe culoarul principal în care să fie atent afişate produsele.

Interfaţa de voce blochează şi mai multe din atributele de brand construite timp de generaţii cu atâţia bani. Folosind vocea, clienţii nu vor cunoaşte preţul şi nu vor vedea ambalajul, scăzând şansa de a include produsul în cererea lor. Din ce în ce mai puţine căutări conţin un nume de brand88. Consumatorii simt dispuşi să compare

9 Pe scurt: studiu/cercetare de piață (dezvoltarea vânzărilor, a prezentării și publicității mărfurilor și serviciilor etc.) (n.r.).

mai multe branduri pe criteriul de preţ, iar Amazon le oferă exact această posibilitate. Uciderea de către Amazon, mai ales prin Alexa, a brandurilor poate fi întrevăzută în căutările online.

La L2 am realizat experimente (prin care înţeleg cereri răstite pentru Alexa) pentru a ne da seama de strategia Amazon. Ce am descoperit: e clar că Amazon doreşte să îşi desfăşoare comerţul prin Alexa, deoarece oferă un preţ mai mic, pentru mai multe produse, dacă sunt comandate prin comandă vocală, în loc de click pe opţiune. În categorii-cheie, precum bateriile, Alexa îţi va sugera Amazon Basics, marca lor proprie, şi se va face că nu ştie de alte opţiuni („îmi pare rău, este tot ce am găsit”), deşi există multe alte mărci pe amazon.com. Cu toate că Amazon vinde baterii de la mai multe branduri, propriul său brand, Amazon Basics, realizează o treime din vânzările de baterii online.

Comercianţii îşi folosesc adesea puterea şi sentimentul de deţinere a clientului pentru a schimba alegerea mărcii în favoarea propriei mărci. Nu e ceva nou. Doar că nu am mai văzut niciodată un retailer atât de bun la manevra asta. Înarmat cu un capital infinit furnizat de investitori entuziaşti, Amazon a pornit un război împotriva brandurilor, pentru a da o lovitură fatală marjelor de profit ale brandurilor şi a le da înapoi clienţilor.

Moartea brandurilor are un nume şi acela este… Alexa.

Amazon Distrugătorul

Am avut de curând o intervenţie, la o conferinţă, a doua zi după discursul lui Jeff Bezos. La fel ca puştiul din filmul *Al şaselea simţ*, care vedea oameni morţi, Jeff Bezos vede viitorul afacerilor mai bine decât alţi directori executivi. Când a fost întrebat despre distrugerea locurilor de muncă şi ce reprezintă asta pentru societatea noastră, a sugerat încă o dată că ar trebui să ne gândim serios la adoptarea unui venit minim universal. Sau, a adăugat el, un impozit pe venit negativ, prin care fiecărui cetăţean i se

garantează o sumă de bani care să îi permită să trăiască deasupra liniei sărăciei. Oamenii s-au minunat – „Iată un om mare, atât de preocupat de soarta celor mici”.

Dar ia stai puţin. Ai observat cât de puţine fotografii din interiorul unui depozit Amazon există?

De ce? Deoarece interiorul unui depozit Amazon este o imagine deranjantă, chiar îngrijorătoare. Condiţii precare de siguranţă a muncii? Nu. Abuzarea angajaţilor, după cum s-a scris în articolul din *New York Times*? *89* Nici vorbă. Ce este îngrijorător este absenţa abuzului său, mai precis, absenţa *oamenilor*. Motivul pentru care Jeff Bezos susţine un venit garantat pentru americani este pentru că a văzut viitorul pieţei muncii şi, cel puţin în viziunea sa, acesta nu presupune locuri de muncă pentru fiinţe umane. Roboţii vor prelua din ce în ce mai mult îndatoririle angajaţilor umani, la fel de bine (uneori chiar mai bine), fără cereri enervante de a pleca mai devreme cu câteva ore pentru a lua copilul de la antrenamentul de karate.

Amazon nu vorbeşte deschis despre robotică, una dintre competenţele sale fundamentale, deoarece îşi dă seama că va deveni came de tun pentru toate emisiunile tip talk-show şi o furtună pentru candidaţii politici. În 2012, Amazon a achiziţionat discret Kiva Sistems, o firmă sofisticată de logistică robotizată pentru depozite, pentru suma de 775 de milioane de dolari90. În *Războiul stelelor*, Obi-Wan Kenobi simte o mare perturbare a Forţei când armata imperială ia în vizor planeta Alderaan şi o distruge cu Steaua Morţii. Când s-a finalizat achiziţia Kiva, fiecare membru de sindicat ar fi trebuit să simtă o perturbare asemănătoare. Antreprenorii creează locuri de muncă, nu-i aşa? Nu, nu e aşa. Cea mai mare parte a antreprenorilor, cel puţin din domeniul tehnologiei, folosesc puterea de procesare şi de acoperire pentru a *distruge* locuri de muncă, oferind mai mult pentru mai puţin.

Amazon şi-a crescut veniturile cu 29 de miliarde de dolari într-un mediu de retail în care creşterea este, în

medie, stagnantă91. Dacă luăm oamenii de care are nevoie Amazon pentru a produce un milion de dolari în venituri şi îi comparăm cu oamenii de care ar avea nevoie Macy's pentru acelaşi rezultat, Macy's fiind tui echivalent destul de bun pentru productivitatea din sectorul de retail (este, de fapt, mai productiv decât mare parte dintre firmele din retail), atunci am putea spune despre creşterea Amazon că va produce dispariţia a 76.000 de locuri de muncă din comerţ în acest an. Închipuie-ţi că umpli cel mai mare stadion din America (Cowboy Stadium) cu analişti de piaţă, casieri, reprezentanţi de vânzări, manageri de e-comerţ, agenţi de pază şi îi anunţi că, graţie firmei Amazon, serviciile lor nu mai sunt necesare. Apoi asigură-te că pentru anul viitor ai rezervat Cowboy Stadium *şi* Madison Square Garden, deoarece lucrurile vor merge doar înspre mai rău (sau mai bine, dacă eşti acţionar Amazon).

În această privinţă, Amazon nu este singurul dintre Cei Patru: cu toţii produc mai multe rezultate cu costuri mai mici şi lasă oamenii fără loc de muncă.

Prima mea reacţie la discursul lui Bezos a fost: cât de bine a fost să aud un director executiv care nu citează din Ayn Rand. Şi totuşi, pe măsură ce am chibzuit mai mult, mi-am dat seama că discursul lui Bezos a fost înfricoşător. Sau poate doar resemnat. Omul care are cea mai mare intuiţie şi influenţă asupra viitorului celei mai mari afaceri a lumii (comerţul cu amănuntul) a ajuns la concluzia că economia nu mai are cum să poată să creeze, aşa cum s-a întâmplat până acum, suficiente locuri de muncă pentru a le înlocui pe cele care sunt distruse în prezent. Poate că societatea noastră a renunţat, nu mai poate duce povara de a desluşi cum să susţină o clasă de mijloc.

Gândeşte-te la asta şi întreabă-te: „Vor avea copiii mei o viaţă mai bună decât a mea?"

Dominaţia mondială

Calea Amazon către un trilion va presupune, cel mai probabil, o combinaţie de extindere către alte segmente ale lanţului valorii de vânzare cu amănuntul şi către

achiziţii ulterioare. Compania a anunţat de curând că va închiria douăzeci de avioane Boeing 757, va cumpăra mai multe tiruri şi se va extinde în navigaţie92. Dublarea valorii acţiunilor companiei din ultimele optsprezece luni şi înjumătăţirea valorii acţiunilor mai multor concurenţi din retail (inclusiv Macy's şi Carrefour) fac din achiziţionare o modalitate tentantă, prin creşterea şi forţarea relaţiilor cu brandurile care au refuzat să lucreze cu Amazon (adică orice brand de lux). Achiziţia Whole Foods îi permite să creeze un cap de pod în lumea comerţului cu alimente şi să deţină câteva depozite inteligente care încă mai joacă şi rolul de magazine.

Valoarea de piaţă de 434 de miliarde de dolari a Amazon înseamnă că firma din Seattle ar putea plăti (din aprilie 2016) un avans de 50% pentru cumpărarea acţiunilor aflate în circulaţie ale Macy's (valoare de piaţă 8 miliarde de dolari) şi Carrefour (16 miliarde de dolari) şi să producă doar o scădere de 8% a valorii acţiunilor proprii pentru acţionarii săi93. Putem doar să ne imaginăm ce ar spune Ministerul Justiţiei din SUA, dar părerea mea este că ar fi fericit să facă economia americană să fie şi mai competitivă. Iar acţionarii lui Macy's şi Carrefour ar răsufla probabil uşuraţi.

Sau, şi mai bine, Amazon ar putea perfecţiona tehnologia de plată fără cash la care lucrează cu Amazon Go, să incite şi să agite presa şi să crească valoarea firmei cu încă 10 miliarde. Ar putea fi suficient să transforme această idee, sau multe alte idei nebuneşti, în realitate, investind cât pofteşte graţie pieţelor care răsplătesc Amazon, dar pedepsesc restul firmelor de retail, în timp ce simt fermecate de cel mai mare povestitor din vremea noastră – poate cu excepţia lui Steven Spielberg Jeff Bezos.

Cinstit vorbind, Bezos îşi îndeplineşte viziunea dominării retailului mondial şi a deţinerii infrastructurii, pe care cele mai multe firme de comerţ o pot accesa doar contra cost. În Europa, creşterea vânzărilor cu amănuntul va fi de 1, 6%. În 2018 va fi de i, 2%94. Amazon este cel

mai mare retailer din Europa, cu vânzări de 21 de miliarde de euro în 2015, depăşind următorii clasaţi, Otto Group şi Tesco, de trei şi, respectiv, cinci ori95.

Dar adevărata perturbare se va produce când Amazon va deschide magazine în tot restul lumii, după cum plănuieşte să facă în India. Oamenii apreciază la Amazon selecţia de produse, preţurile şi uşurinţa achiziţionării online, dar cea mai mare putere de influenţă asupra deciziilor consumatorului o are tot magazinul. Oamenii vor să meargă în magazin şi să simtă lucrurile – un culegător autentic, tradiţional. Acest lucru este adevărat mai ales în cazul produselor alimentare, unde s-a dezvoltat prima oară instinctul. Sectorul produselor alimentare e numai bun de perturbat şi va fi martorul folosirii capacităţilor tehnologice ale Amazon în privinţa logisticii, plăţii şi livrării, generând noi standarde în sectorul respectiv. Whole Foods a fost criticat şi a pierdut din valoarea acţiunilor înaintea achiziţionării sale din cauza preţurilor mari. Amazon are leacul potrivit pentru asta. Între timp, cele 460 de magazine Whole Foods au devenit parte din lanţul de furnizare al Amazon – un centru de livrare pentru Amazon Fresh şi un punct de tranzit pentru celelalte operaţiuni ale sale. Magazinele Whole Foods ar putea deveni şi centre de retur pentru comenzile online de orice tip, scăzând dramatic costurile. Amazon vrea să se afle la o oră distanţă de cât mai mulţi oameni, iar Whole Foods este o reţetă numai bună.

Închipuie-ţi cum ar fi dacă Amazon ar cumpăra, în SUA, oficiile poştale sau un lanţ de benzinării. Oamenii sunt obişnuiţi să vină şi să plece din aceste locuri pentru a lua lucruri. În prezent Amazon construieşte exact acest tip de magazine „dai click şi ridici” în Sunnyvale şi San Carlos, ambele din Silicon Valley96. Ceea ce trimite cu siguranţă un mesaj.

Amazon oferă în prezent orice ai avea nevoie, înainte să ai nevoie, livrat într-o oră către cele mai înstărite 500 de milioane de familii de pe planetă. Fiecare firmă

producătoare plăteşte o taxă pentru accesul la o infrastructură, mai ieftin de închiriat decât de creat de la zero. Şi nimeni nu are dimensiunea, încrederea, capitalul ieftin sau roboţii necesari pentru a concura. Toate acestea, susţinute de un abonament anual care include tot felul de distracţii, inclusiv filme, muzică şi transmisii sportive în direct. Pariul meu este că Amazon va cumpăra drepturile de difuzare ale March Madness[10] sau Super Bowl[11] pentru a îmbogăţi abonamentul Prime… pentru că poate.

Cursa pentru un trilion

Cercul este acum complet. Amazon a pus toate piesele la locul lor pentru comenzile fără click – inteligenţa artificială, istoricul de comenzi, depozite la douăzeci de mile distanţă de 45% din populaţia SUA, milioane de coduri de identificare a produselor, interfaţă vocală în cele mai înstărite gospodării americane (Alexa), deţinerea celui mai mare serviciu de stocare tip cloud, 460 (în curând mii) de magazine fizice şi brandul cel mai de încredere pentru consumatori.

De aceea Amazon va fi primul care va ajunge la o valoare de piaţă estimată la 1 trilion de dolari.

Te poţi întreba: cum rămâne cu Apple sau cu Über? Din 2008, aceste două companii au creat mai multă valoare pentru acţionari decât orice altă firmă publică sau privată. Cheia succesului lor au fost iPhone-ul şi serviciile de comandă şi urmărire prin GPS – foarte diferite de strategia Amazon, corect?

Greşit. Reţeta lor secretă a fost mult mai banală: magazine inovatoare pentru Apple şi probleme mai puţine pentru Über. Nu era vorba doar de semnalarea cu ajutorul GPS-ului a locului în care se află Javier şi Lincolnul lui MKS, ci de posibilitatea de a pleca din maşină/magazin fără complicaţiile plăţii. Acest lucru plasează ambele companii în acelaşi teren cu Amazon – iar Amazon cunoaşte regulile jocului mult mai bine decât celelalte

10 Turneul de baschet universitar masculin (n.t.).

11 Finala Ligii de fotbal american (n.t.).

două companii.

După cum a spus Bezos în ultima sa scrisoare către acţionari, „la Amazon, suntem deja de câţiva ani implicaţi în aplicarea practică a învăţării maşinilor” 97. De câţi ani? Dacă Amazon testează o ofertă de tip inteligenţă artificială care anticipă nevoile tale de bunuri – trimiţând automat cumpărături şi calibrând prin analiza a ceea ce trimiţi înapoi sau editezi pe cale vocală („Alexa, mai multă loţiune împotriva căderii părului şi mai puţină cremă de soare”) –, testul va înregistra o creştere amazoniană în cheltuielile per gospodărie. Acţiunile vor deveni materie antigravitaţională, iar preţul se va tripla până la un trilion de dolari. Facebook şi Google deţin media, Apple are telefonia, iar Amazon e pe cale să abuzeze de întreg ecosistemul de retail.

Nişte învinşi de mare clasă

Piaţa de retail este o afacere cu mult mai mare decât media sau telecomunicaţiile, iar triumful Amazon înseamnă că mulţi vor pierde – nu doar companii individuale, ci un întreg sector de activitate98 99 – 100.

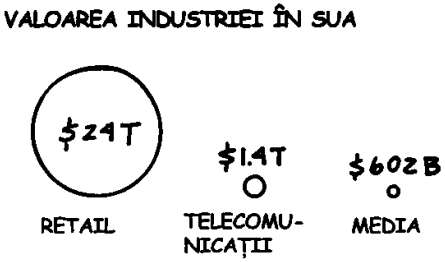
„2016 US Retail Industry Overview”, Farfan, Barbara, *The Balance*.

„Value of the Entertainment and Media Market in the United States from 2011 to 2020 (în Billion U.S. Dollars)”, Statista.

„Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics”, Plunkett Research.

Produse alimentare

Piaţa produselor alimentare este în mod evident una dintre cele sortite pieirii. O păştea de multă vreme. Acest domeniu, care-i cel mai mare sector de consum din America (800 de miliarde de dolari101), a reprezentat locul unde inovaţia se retrage să moară101. O iluminare proastă, personal démotivat, aceeaşi căutare incredibil de frustrantă a iaurtului meu preferat de la un raion la altul. Amazon oferă în schimb o soluţie online Amazon The Four 73



pentru alimente cu Amazon Fresh şi cumpărături fără casă de marcat cu Amazon Go, care a debutat în decembrie 2016103. În iunie 2017, Amazon a cumpărat 460 de magazine în cartiere înstărite prin intermediul Whole Foods. În timp ce Amazon şi Whole Foods reprezintă doar 3, 5% din cheltuielile pe alimente din SUA, amestecul de supermarketuri şi de soluţii de livrare de înaltă tehnologie produce o perturbare semnificativă în sistem. În ziua anunţării achiziţiei, acţiunile Kroger au scăzut cu 9, 24%, ale United Natural Foods, un distribuitor de produse ecologice, au scăzut cu 11%, iar ale Target, cu 8%104. Amazon va mânca o mulţime de prânzuri.

Vor avea de suferit şi restaurantele, deoarece pregătirea mâncării acasă va fi uşurată de livrarea cu viteza fulgerului. Şi, da, serviciile de livrare la domiciliu vor primi o lovitură, cum a fost cazul Instacart, al cărui purtător de cuvânt a spus că, odată cu achiziţia Whole Foods, Amazon a „declarat război tuturor supermarketurilor şi magazinelor de cartier din America” 105.

Walmart

Care-i cel mai mare învins? Răspunsul e uşor: Walmart. Problemele din calea creşterii în online au depăşit graniţele Seattle: o forţă de muncă prost plătită şi nepregătită pentru a face faţă mai multor canale de vânzări. Mare parte a clienţilor lor o constituie acel grup despre care ţi-ai pus întrebări, oamenii care nu au internet prin cablu sau un smartphone. Cel mai bogat om din secolul XX a fost maestru în arta angajaţilor pe salariul minim, care să-ţi vândă lucruri. Cel mai bogat om din

secolul al XXI-lea este maestru în ştiinţa roboţilor fără niciun salariu şi care îţi vând lucruri.

În aceeaşi zi în care Amazon a cumpărat Whole Foods, Walmart a cumpărat Bonobos106, un comerciant Online de haine bărbăteşti, care cumpărase mai multe magazine fizice. Bonobos avea un model multicanal puternic – clienţii sunt măsuraţi pe site, după care hainele sunt trimise prin poştă. În mod similar achiziţionării lui Jet, Walmart speră să primească un mic impuls e-commerce Online de la retailerii mai mici pentru a concura cu Amazon. E puţin probabil ca Bonobos să producă un efect foarte mare, dată fiind mărimea colosului.

În sectorul alimentar, Walmart este cel mai mare retailer de produse, iar achiziţionarea Whole Foods este o escaladare majoră în războiul cu Amazon107. Walmart are de zece ori mai multe magazine decât Whole Foods, dar capacităţile logistice ale Amazon vor prelua cel mai probabil conducerea.

Chiar şi Google este amazonizat

Google pierde în unele privinţe în faţa lui Amazon, care este cel mai mare client al Google şi este mai bun la optimizarea căutărilor decât este Google la optimizarea Amazon. Nu spun că Google nu ar fi o companie uimitoare, dar pariul este că Amazon va învinge în cursa către primul trilion. Căutările de produse sunt mai profitabile – produc rezultate concrete, deoarece se pot finaliza prin tranzacţii – decât căutarea Online a primei iubiri din liceu. Franciza de căutare a Amazon poate rivaliza ca valoare cu Google la un moment dat, deoarece oamenii care vor să cumpere îşi încep căutarea pe Amazon. Dar adevărata victimă este comerţul cu amănuntul tradiţional, al cărui singur canal de creştere, internetul, este eclipsat de Amazon. În fiecare an, Google şi brands.com pierd din volumul de căutări de produse în favoarea lui Amazon (de la *6* la 12 procente pentru comercianţi în 2015 şi 2016). Potrivit gândirii convenţionale, clienţii caută mai întâi pe site-urile mărcilor şi apoi merg pe Amazon pentru a cumpăra. În realitate,

55% dintre căutările de produs încep pe Amazon (şi doar 28% pe motoare de căutare, cum ar fi Google) 108. Acest lucru mută puterea şi marja de profit dinspre Google şi alţi retaileri către Amazon.

Alţi învinşi: oamenii obişnuiţi

Am fost un copil remarcabil de neremarcabil. Aveam note mediocre şi nici la examene nu am avut cine ştie ce rezultate, în liceu am lucrat pentru 4 dolari pe oră la punerea cumpărăturilor pentru clienţi în pungi sau cutii la Westward Ho din Westwood, California.

În primul an de facultate la UCLA am avut o slujbă tot la ambalare, de data asta la Vicente Foods din Brentwood. De data asta, fiind deja membru al sindicatului lucrătorilor comerciali, salariul meu de 13 dolari pe oră a acoperit taxa de şcolarizare de 1350 de dolari pe an şi mi-au mai şi rămas bani. Vicente Foods încă mai există, aşa că o creştere de salariu de 200%, care m-a ţinut pe mine în şcoală, nu pare să fi băgat firma în faliment.

În 1984 era posibil să fii un copil remarcabil de neremarcabil, având o slujbă cu jumătate de normă, care îşi plăteşte studiile la o universitate de prim rang. Lucrurile s-au schimbat mult, inclusiv pentru copiii ca mine, şi nu înspre bine. Bun sau rău, împreună cu ceilalţi inovatori pe care îi venerăm, Amazon face ca aceste vremuri să fie cele mai bune pentru cei remarcabili şi cele mai rele pentru cei şterşi.

Vor mai exista magazine alimentare şi persoane angajate la ambalare, doar că mai puţine. Asemenea sectorului comercial, sectorul alimentar se va bifurca şi el în magazine „la scară”, în care roboţii îşi vor oferi 90% dintr-un magazin foarte bun la doar 60% din preţ, prin intermediul roboticii, capitalului ieftin, software-ului şi comenzilor vocale. Acestea vor fi magazinele în care angajaţii sunt experţii şi îi servesc pe cei înstăriţi.

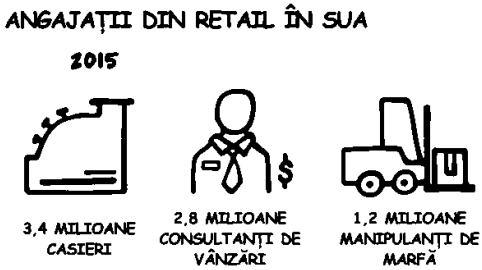
Acesta este ecosistemul comerţului cu amănuntul din zilele noastre. Câte dintre aceste locuri de muncă vor fi preluate de roboţi mai eficienţi şi mai economici? întreabă-

l pe Amazon.

„Retail Trade”, DATAUSA.

Adică… toţi comercianţii (şi angajaţii lor) sunt terminaţi?

Răspunsul scurt este nu. Mai există o forţă rebelă de inovatori care luptă cu imperiul: Sephora, Home Depot şi Best Buy, ca să numesc doar câţiva. Aceste firme merg în direcţia opusă a Amazon şi investesc în *oameni* – consultanţi în estetică, tricouri albastre, echipe de pasionaţi de tehnologie şi şorţuri din pân Amazon The Four 77



ză aurită. Ei combină această investiţie în capitalul uman cu investiţii abile în tehnologie. Clienţii nu mai merg în magazine pentru produse, care pot fi obţinute mai uşor de pe Amazon. Ei merg la magazin pentru oameni/experţi.

Va învinge în final strategia lor – sau Amazon? Ori poate se vor adapta cumva unii la ceilalţi şi vor încheia o pace separată? Răspunsul nu va decide doar soarta companiilor, ci şi soarta a milioane de angajaţi şi gospodării. E limpede însă că în afaceri avem nevoie de lideri care imaginează şi pun în practică un viitor cu mai multe locuri de muncă – nu miliardari care doresc ca guvernul să finanţeze, din impozitele pe care ei le evită, programe sociale pentru oameni care apoi să stea pe canapea şi să se uite pe Netflix toată ziua. Jeff, arată-ne dracului o viziune reală!

Apple

ÎN DECEMBRIE 2015, un inspector sanitar de douăzeci şi opt de ani din San Bernardino, California, şi soţia sa participă la petrecerea de Crăciun a unei firme. Îşi

lasă fiica de şase luni în grija bunicii sale. La petrecere, îşi scot cagulele de schi şi trag 75 de gloanţe din două puşti automate AR-15. Paisprezece colegi de muncă sunt ucişi şi douăzeci şi unu, răniţi grav. Atacatorii mor într-un schimb de focuri cu poliţia, patru ore mai târziu1. FBI obţine telefonul iPhone 5 c al atacatorului Syed Rizwan Farook, solicită – şi primeşte – un ordin judecătoresc care îi cere firmei Apple să creeze şi să ofere un software de deblocare a telefonului. Apple refuză ordinul judecătoresc2.

În săptămâna următoare am fost de două ori la Bloomberg TV pentru a discuta această problemă, iar în urma acestor apariţii s-a întâmplat un lucru foarte ciudat. Am început să primesc mesaje de ură legate de părerea mea că Apple ar trebui să se supună ordinului judecătoresc. Foarte multe mesaje de ură.

Oriunde te-ai situa în dezbaterea privind Apple şi dreptul la intimitate, întrebarea şi mai interesantă este: am fi trecut prin toate aceste manevre de strângere cu uşa dacă telefonul atacatorului ar fi fost un Blackberry? Nu? De ce? Pentru că ordinul cerut de FBI ar fi fost primit cu totul diferit la uşa sediului din oraşul Waterloo, Canada. Presupunerea mea este că, dacă firma canadiană nu ar fi deblocat telefonul în patruzeci şi opt de ore, zeci de membri ai Congresului ar fi ameninţat cu un embargou comercial.

Un sondaj desfăşurat de Pew în rândurile publicului american a arătat că părerile sunt foarte împărţite. În orice caz, există o prăpastie între cele două tabere. Pe scurt, tinerii democraţi erau de partea Apple, iar bătrânii republicani, de partea guvernului3. Nu e tocmai ce te-ai aştepta din partea celor două tabere, cei dintâi fiind suporterii unui nivel crescut de intervenţie a guvernului, iar cei din urmă sprijinind prerogativele marilor afaceri. Dar Apple, ca şi ceilalţi călăreţi, joacă după reguli diferite.

Altfel spus, toţi cei care contează în lumea consumatorilor se situează de partea Apple. Tinerii

democraţi (milenialii[12] cu studii universitare) nu doar că „au moştenit Pământul”, ci l-au cucerit, în frunte cu inginerii absolvenţi de MIT şi studenţii care au abandonat Harvard. Ei îşi cresc venitul, îl cheltuiesc iraţional, ca toţi tinerii, şi au o uşurinţă de interacţiune cu tehnologia care le oferă influenţă şi importanţă în lumea afacerilor4. Ei au ţinut partea Apple, deoarece firma întrupează propriile lor idealuri progresiste, rebele, antisistem – şi au ignorat faptul că Steve Jobs nu a susţinut nicio cauză caritabilă, a angajat aproape exclusiv bărbaţi albi de vârstă medie şi a fost o persoană îngrozitoare.

Nimic din toate astea nu a contat, deoarece Apple este *mişto*. Mai mult, Apple este un *inovator*. Aşa că, atunci când guvernul federal decide să forţeze schimbarea comportamentului Apple, acoliţii săi îi sar în apărare. Eu nu sunt unul dintre ei.

Dublul standard

Am încercat mereu să dau impresia că nu mă interesează ce gândesc ceilalţi. Dar când colegii mei, dintre care mulţi sunt mileniali cu licenţă de la universităţile de elită din America, mi-au trimis mesaje politicoase de ură (care rănesc mai mult decât mesajele clasice de ură, de genul „sper să crăpi”), am fost contrariat.

Sursa dezamăgirii lor au fost părerile mele în legătură cu subiectul protejării intimităţii de către Apple. Mai precis, nu ţineam cu tabăra corectă a chestiunii protejării intimităţii de către Apple. Considerau că nu protejam intimitatea personală. Ce nu au văzut ei, zic eu, era că ei nu se situau atât de mult de partea intimităţii, cât se situau de fapt de partea Apple. Argumentele lor şi ale Apple erau:

Prin crearea unui nou sistem de operare ce i-ar

12 Sau Generația Y - care a urmat Generației X (circa 1961-1980) - este generația celor născuți, cu aproximație, la începutul anilor 1980 și până la începutul anilor 2000; mai sunt numiți în Statele Unite Echo Boomers, în mare parte pentru că sunt copiii celor din Generația BabyBoomers (1943-1946-1959-1964) (n.r.).

permite FBI-ului să deblocheze forţat telefonul, Apple ar crea un precedent (o *uşă din spate*) ale cărui urmări n-ar mai putea fi controlate, putând să ajungă în mâinile cui nu trebuie (SPECTRE?), şi

Guvernul nu poate recruta firmele pentru a supraveghea viaţa privată a cetăţenilor.

Răspunsul meu la prima afirmaţie: dacă Apple ar fi creat o „uşă din spate" pe care să o poată folosi şi alţii, ar fi fost o uşă cam banală. Mai degrabă o uşă pentru căţel. Apple a estimat că ar fi nevoie de şase până la zece programatori care să muncească o lună pentru a rezolva problema5. Nu e chiar Proiectul Manhattan. Apple a mai susţinut şi că această cheie ar putea ajunge în mâinile cui nu trebuie şi s-ar dovedi extrem de periculoasă6. Nu vorbim despre microcipul care a dat naştere Terminatorului, care apoi călătoreşte înapoi în timp pentru a distruge rasa umană. Iar FBI a fost de acord ca munca să se desfăşoare la sediul Apple, asigurând astfel că nu va deveni o aplicaţie pe care să o putem descărca de pe www.FBI.gov7. Insist, nu vorbim despre oamenii guvernului, pe care-i mănâncă degetul de pe trăgaci, aşteptând pe holuri şi alei în jurul Biograph Theatre.

Al doilea argument, şi anume că o firmă comercială nu ar trebui să fie implicată fără voia sa în conflicte ale guvernului, este doar un pic mai răsărit. Ar putea însemna că, dacă Ford Motor poate construi o maşină cu un portbagaj pe care FBI-ul nu îl poate descuia, în care se bănuieşte că se sufocă victima unei răpiri, atunci Biroul nu poate cere ajutorul companiei Ford pentru a-l deschide?

Judecătorii emit mandate de percheziţie în fiecare zi, mandate conforme cu legile de urmărire şi sechestru ce previn urmăririle abuzive şi se referă la percheziţionarea domiciliilor, maşinilor şi computerelor pentru găsirea de dovezi sau informaţii care ar putea împiedica sau rezolva o infracţiune. Şi totuşi, cineva a decis că un iPhone este *sacru*. Nu e obligat să respecte aceleaşi reguli ca restul afacerilor.

Sacrul şi profanul

Obiectele simt adesea considerate sfinte sau sacre dacă sunt folosite în scopuri spirituale, cum ar fi venerarea zeilor. Steve Jobs a devenit un Iisus al economiei inovatoare – iar reuşita sa strălucitoare, iPhone, a devenit vehiculul venerării lui, mai presus decât oricare alt obiect material sau orice altă tehnologie.

S-a reuşit astfel, în esenţă, fetişizarea iPhone şi s-a deschis cu această ocazie o uşă către un nou tip de extremism corporativ. Deşi acest extremism nu ne pune în vreun fel de pericol fizic (nu cred că cei de la Apple simt fundamentalişti violenţi), acest gen de cult laic este periculos. De ce? Pentru că, atunci când îi permitem unei companii să funcţioneze neverificată şi în afara legilor, am pierdut respectul faţă de standardele corespunzătoare pe care ei, spre deosebire de alte firme, nu le mai respectă. Sistemul dublei măsuri creează un mediu de tipul învingătorul-ia-totul care alimentează şi mai mult problema inegalităţii. Pe scurt, Apple din epoca Steve Jobs a rămas nepedepsită pentru comportamente – inclusiv acţiunile lui Steve Jobs privind opţiunile antedatate oferite lui de către Apple8 – pentru care niciun director executiv al vreunei firme americane nu ar fi rămas nepedepsit. La un moment dat, poporul american şi guvernul SUA au decis că Jobs şi Apple nu mai erau constrânşi de lege. Lucrurile au rămas aşa până la moartea domnului Jobs.

A meritat? Hotărăşte tu. În primul deceniu al secolului al XXI-lea, după revenirea lui Jobs la Apple, compania s-a angrenat în cea mai mare cursă de inovare din istoria afacerilor. În acei zece ani, Apple a introdus unul după altul produse şi servicii uluitoare, de 100 de miliarde de dolari, creatoare de categorii distincte. iPod, iTunes/Apple Store, iPhone şi iPad… nu s-a mai văzut niciodată aşa ceva.

În acei ani, industria electronicelor de consum a fost o fabrică de ciocolată, iar Steve Jobs a fost un Willie Wonka. În fiecare iarnă, la conferinţa anuală Worldwide

Developers Conference, Jobs se urca pe scenă şi anunţa o nouă versiune îmbunătăţită a produselor – apoi se îndrepta spre ieşirea de pe scenă, se oprea, se întorcea şi spunea „Ah, şi încă un lucru…”. Şi schimba lumea. Dintr-odată, ceea ce a început ca o convenţie minoră a clienţilor s-a transformat într-o agora. Pieţele bursiere îşi ţineau respiraţia, reporterii de ştiri se adunau în faţa Moscone Center încă din zori, anticipând următoarele câteva ore. Iar concurenţa Apple urmărea ştirile în timp real, cu inima în gât, cu groaza a ceea ce avea să îi lovească.

E uşor să uităm acum cât de uluitor a fost deceniul Apple. Introducerea iPod, la sfârşitul lui 2001, după şocurile dezumflării bulei dot-com şi după atentatele din 11 septembrie, a avut acelaşi efect ca apariţia trupei Beatles la emisiunea lui Ed Sullivan, la câteva luni după asasinarea lui Kennedy: a fost o lumină în întuneric, care a transmis speranţă şi optimism. Apoi Jobs a folosit influenţa sa de la Hollywood pentru a forţa o suprareacţie (care, bineînţeles, a avantajat Apple) împotriva descărcării de muzică piratată, pornită de Napster, ce ameninţa să distrugă industria muzicală. Acest lucru a construit scena pentru capodopera – iPhone – care i-a făcut pe fanii din toată lumea să petreacă noaptea în faţa magazinelor. Şi, într-un final, sublimul iPad. Eroul necunoscut al succesului Apple este fondatorul Napster, Shawn Fanning. El a trimis o industrie muzicală speriată direct în braţele Apple, care a început să construiască un parteneriat asemănător cu cel dintre un vampir şi o pungă de sânge.

Ar fi putut Apple să susţină acest ritm şi în deceniul prezent dacă Steve Jobs ar fi supravieţuit bolii? Probabil că da. Pentru că, dincolo de trăsăturile sale mai puţin plăcute, Jobs a reuşit un lucru foarte important: a transformat Apple, după anii de teamă de risc sub conducerea lui John Sculley, într-o companie – probabil cea mai mare companie din toate timpurile – care a transformat asumarea riscurilor *în prima* opţiune. Spre deosebire de orice alt director al vreunei firme din topul Forbes 500, Steve Jobs a

pedepsit gândirea precaută, iar istoria i-a consemnat rezultatele. Steve Jobs – şi nu Bob Noyce de la Intel sau David Packard de la HP – a devenit prima persoană care a înfiinţat o firmă şi apoi a transformat-o în cea mai valoroasă companie din lume. Magazine, ecrane tactile şi un player MP3 refăcut, toate păreau pe atunci să nu aibă nicio noimă.

În ciuda tuturor lucrurilor bune pe care Jobs le-a făcut pentru Apple, el a fost şi o forţă distructivă în interiorul companiei. A fost agresiv cu angajaţii, atitudinea sa faţă de filantropie şi apartenenţă era redusă, personalitatea sa mercantilă şi megalomania au menţinut Apple într-o stare perpetuă de cvasihaos. Prin moarte a încheiat cursa istorică a companiei înspre inovare, dar a permis ca Apple, sub conducerea lui Tim Cook, să se concentreze pe predictibilitate, profitabilitate şi dimensiune. Rezultatele se pot vedea în bilanţul contabil: dacă profiturile sunt un semn al succesului, Apple a fost în anul fiscal 2015 cea mai de succes firmă din istorie, înregistrând 53, 4 miliarde de dolari profit net9.

Dacă Apple nu ar fi fost o firmă de tehnologie îndrăgită din topul Forbes 500, Congresul ar fi implementat reformarea impozitării10. Dar cea mai mare parte a politicienilor, la fel ca multe alte categorii privilegiate din toată lumea, simte un fior de plăcere când îşi pipăie iPhone-ul. Nu e un concurs: prin comparaţie cu Exxon, să spunem, Apple este mai simpatic. Hai, Gândeşte diferit!

Mai aproape de Dumnezeu

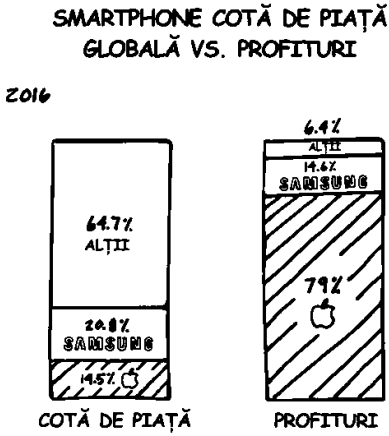
Apple s-a inspirat întotdeauna de la alţii (termenul latin pentru furtul de idei). Sectorul care a inspirat strategia Apple din zilele noastre este industria articolelor de lux. Apple a decis să urmeze strategia raritătii pentru a obţine profituri exagerate, iraţionale, ce nu pot fi imitate de alte companii de tehnologie nou-apărute. Firma din Cupertino controlează 14, 5% din piaţa telefoanelor inteligente (smartphone), dar deţine 79% din profiturile

globale din domeniul smartphone (2016)”.

Steve Jobs a înţeles asta în mod intuitiv. Participanţii de la Western Computer Conference din San Francisco, 1997, au sesizat diferenţa de cum au intrat în Brooks Hall: în timp ce toate firmele care vindeau computere personale se prezentau cu plăci de bază goale sau cutii metalice mâţe, Jobs şi Woz stăteau la masa lor în spatele computerelor Apple II învelite în plastic injectat, care vor defini stilul elegant al Apple. Computerele Apple erau frumoase, erau elegante. Dar, cel mai important, într-o lume a hackerilor şi tocilarilor, produsele Apple transmiteau *lux*.

Sumra, Husain. „Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits în 2016”, MacRumors.

86 The Four Apple



Luxul nu este ceva exterior, e înscris în genele noastre. El combină nevoia instinctivă de a transcende condiţia umană şi de a ne simţi apropiaţi de perfecţiunea divină, având dorinţa de a deveni mai atractivi pentru potenţialii parteneri. Timp de mii de ani am îngenuncheat în biserici, moschei şi temple, am privit în jur şi ne-am gândit „e imposibil ca mâinile umane să creeze catedrala din Reims/Hagia Sophia/Panteonul/Templele din Karnak. E imposibil ca oamenii simpli să fi creat această alchimie de sunet, artă şi arhitectură fără inspiraţie divină. Ascultă cât de înălţătoare este muzica. Acea statuie, acele fresce, acei

pereţi de marmură. Nu mai sunt în lumea obişnuită. Aici e locul unde sălăşluieşte Dumnezeu”.

De-a lungul istoriei masele nu au avut acces la lux, aşa că făceau pelerinaje la catedrale pentru a vedea potire încrustate cu nestemate, candelabre sclipitoare, cea mai frumoasă artă din lume. Au început să asocieze copleşitoarea senzaţie estetică a operelor… cu prezenţa lui Dumnezeu. Aceasta e piatra de temelie a luxului. Datorită revoluţiei industriale şi a creşterii generale a prosperităţii, în secolul XX acel lux a ajuns la îndemâna a milioane, poate chiar miliarde de oameni.

În secolul al XVIII-lea, aristocraţia franceză a cheltuit 3% din PIB-ul naţiunii pe peruci, pudre şi rochii. Ei se bazau pe opulenţa costumaţiei pentru a-şi expune înălţimea rangului şi a inspira respect şi supunere servitorilor lor. (Nike nu a inventat nici comerţul teatral, nici reclama prin imagine personală.) Biserica Catolică cunoştea de secole puterea unui edificiu (magazin) şi a construit un brand care a supravieţuit unor războaie şi scandaluri răsunătoare. Machiajul pudrat, perucile şi rochiile Mariei Antoaneta erau ultimul răcnet. Acum, Lebron poartă Beats. Nimic nu s-a schimbat.

De ce? Din cauza selecţiei naturale – şi a dorinţei şi invidiei pe care le naşte. Oamenii puternici au avut mai mult acces la locuinţe, căldură, mâncare şi parteneri sexuali. Mulţi dintre cei care se înconjoară de lucruri frumoase susţin că nu îşi caută un partener, ci doar pura apreciere a obiectelor. Sau ceva de acest gen. Ţesătura unei poşete Bottega Veneta sau curba caroseriei unui Porsche 911 îţi dau un fior. Atât… De… Frumos. Vrei să le ai, să te scalzi în lumina puterii lor şi să vezi cum te văd oamenii în cea mai blândă şi mai flatantă lumină.

Condu un Porsche, chiar şi la 80 km/h, şi te vei simţi mai atrăgător – şi mai dispus la o experienţă sexuală întâmplătoare. Deoarece bărbaţii sunt programaţi să se reproducă agresiv, omului cavernelor din noi i se face foame de acel Rolex sau de Lamborghini – sau de Apple. Şi

pentru că gândeşte cu organele genitale, omul cavernelor va sacrifica foarte mult (va plăti un preţ iraţional) pentru şansa de a impresiona.

Produsele de lux nu au sens din punct de vedere raţional. Dar nu ne putem desprinde de dorinţa de a fi în apropierea perfecţiunii divine sau de a procrea. Când luxul are efect, actul de a cheltui devine el însuşi parte a experienţei. Cumpărarea unui colier cu diamante din portbagajul unei maşini, chiar dacă pietrele simt veritabile, nu este la fel de satisfăcătoare ca o achiziţie de la Tiffany, de la o consultantă de vânzări bine îmbrăcată şi care prezintă colierul vorbind în şoaptă sub lumini strălucitoare. Luxul este echivalentul pe piaţă al penelor de pe o pasăre. Este iraţional şi sexual şi domină cu uşurinţă semnalele raţionale şi enervante ale creierului – cum ar fi „Nu îţi permiţi asta" sau „Asta nu are niciun sens".

Luxul a generat şi averi enorme. Ciocnirea dintre atomii lui Dumnezeu şi atomii sexuali a aprins o energie şi o valoare nemaivăzute până atunci în lumea afacerilor. Lista celor mai bogaţi patru sute de oameni de pe planetă, mai puţin moştenitorii sau cei din domeniul financiar, include mai mulţi oameni din domeniul luxului şi comerţului cu amănuntul decât din informatică sau din orice alt sector. Iată o listă cu sursa averilor pentru cei mai bogaţi zece oameni din Europa (nu contează cine sunt ei, companiile lor simt infinit mai interesante decât ei):

Zara
L'Oreal
H & M
LVMH
Nutella
Aldi
Lidl
Trader's Joe
Luxottica
Crate & Barre112

Luxul timpului

Nicio firmă de tehnologie nu a rezolvat problema învechirii – pierderii relevanţei. Ca brand de lux, Apple este prima firmă de tehnologie care a avut succes multigeneraţional.

Apple nu a început ca o marcă de lux. Era cea mai răsărită casă dintr-un cartier prăpădit, al fabricanţilor de computere şi componente. Multe cabluri, piese, acronime şi marje mici.

La începuturi, Apple a construit numai un computer mai intuitiv decât oferta concurenţei. Ideea lui Steve Jobs despre ambalarea cu stil a atras doar o minoritate, arhitectura lui Steve Wozniak a atras grosul clienţilor. Pe atunci, compania se adresa în primul rând raţiunii consumatorilor. Mulţi fani Apple erau tocilari (ceea ce făcea sex-appealul irelevant). Apple a privit peste gard la oraşul luxului şi s-a gândit: de ce nu? De ce nu am putea fi cea mai bună casă din cel mai bun cartier?

În anii 1980, compania a intrat în declin. Computerele care rulau cu Microsoft Windows şi procesoare Intel erau mai rapide şi mai ieftine şi au început să cucerească organul raţional (creierul). Word şi Excel au devenit standarde globale. Cele mai multe jocuri puteau fi rulate pe computerele cu Intel, nu pe Apple. Atunci a început Apple să mute centrul de greutate, de la creier înspre inimă şi organe genitale – chiar la timp: se anticipa o scădere la mai puţin de 10% cotă de piaţă din peste 90% cât fusese13.

Computerul Apple MacIntosh, lansat în 1984, avea iconiţe atractive şi un stil personalizat, pe placul inimii. În cele din urmă, se pare că un computer poate fi şi prietenos. Acesta vorbea – la prezentarea lui, computerul a scris faimosul „Hello” pe ecran. Artiştii se puteau exprima pe Mac, puteau crea frumuseţe şi puteau schimba lumea14. Apoi a apărut marea descoperire: editarea pe desktop. Programul Adobe a fost adaptat în mod deosebit pentru afişarea pe ecranul precis al unui Mac15.

Deţinerea unui computer Apple, aşa cum a fost prezentat în faimoasa reclamă „1984”, a întărit convingerea că utilizatorii de Apple NU erau doar o altă cărămidă din zid16. Rezultatul a fost că eu şi angajaţii din start-up-ul meu ne-am chinuit timp de douăzeci de ani cu produse subperformante şi supraevaluate doar pentru a putea declara că „gândim diferit”.

Dar nu era sexy. Cea mai mare parte a clienţilor din vremea aceea nu mergeau nicăieri cu computerele lor. Le puneau în „camera computerului”. Iar atragerea unui partener potenţial acolo, doar pentru a-i arăta un computer, nu era nici practică, nici romantică.

Pentru a deveni cu adevărat un obiect de lux, computerul trebuia să se micşoreze, să înveţe trucuri noi, să fie mai frumos şi să fie pe lângă sau asupra unei persoane pentru a semnala celorlalţi succesul, în public sau în privat. Transformarea a început cu iPod, un aparat alb şi lucios, de mărimea unui pachet de cărţi de joc, ce îţi punea în buzunar o întreagă colecţie de muzică. Printre alte playere mp3, toate în culori greoaie de gri, bleumarin sau negru, iPod-ul era o minune tehnologică – 5 GB de memorie, pe când principalul concurent, Toshiba, avea doar 128 MB. Apple a căutat printre toţi fabricanţii de componente electronice până să găsească o firmă dispusă să fabrice o imitate de memorie atât de mică, aproape o bijuterie.

Într-un final, Apple a renunţat la cuvântul „computer” din numele său, recunoscând că ideea de computer era ancorată în trecut17. Viitorul aparţine produselor, de la muzică la telefoane, dar care sunt *alimentate* de computere. Clientul se va putea plimba cu aceste produse, chiar să le poarte. Aşa a început Apple marşul către lux.

Debutul din 2015 al Apple Watch a închis bucla. Inaugurarea lui a adus pe scenă un supermodel, Christy Turlington Burns. Camerele de luat vederi au panoramat publicul, în căutarea celebrităţilor. Şi în ce revistă a cumpărat compania un articol de şaptesprezece pagini

pentru a sărbători lansarea? Nu în *Computer World*, nici măcar în *Time* (cum s-a întâmplat odinioară pentru MacIntosh). Nu, a apărut în *Vogue* şi prezenta fotografii realizate de Peter Belanger cu versiunea roz-aurie, care se vinde cu 12.000 de dolari. Transformarea a ajuns la final. Apple a devenit cea mai bună casă din cel mai bun cartier.

Raritatea

Un anumit tip de raritate este crucial pentru succesul Apple. Se pot vinde milioane de iPod, iPhone, iWatch, dar cel mai probabil doar 1% din populaţia planetei (privind raţional) şi le poate permite – şi asta e şi dorinţa Apple18. În primul trimestru al lui 2015, iPhone a reprezentat doar 18, 3% din procentul de telefoane inteligente expediate în toată lumea, dar 92% din profiturile industriei 19. Acesta este marketingul pentru produsele de lux. Cum ai putea transmite mai elegant prietenilor şi străinilor că abilităţile, ADN-ul şi pregătirea te plasează în primii 1%, indiferent unde te-ai afla? Simplu, poartă după tine un iPhone.

Imaginează-ţi o hartă termică a sistemelor de operare; geografia bogăţiei se aprinde. Mergi în Manhattan. Este peste tot Apple IOS. Mergi către New Jersey sau până în Bronx, unde venitul mediu pe familie scade brusc, şi vei găsi Android. În Los Angeles, ai iPhone dacă trăieşti în Malibu, Beverly Hills sau Palisades. În South-Central, Oxnard şi Inland Empire ai Android. iPhone-ul este semnalul cel mai limpede că eşti mai aproape de perfecţiune şi ai mai multe şanse la împerechere.

Mai mulţi scriitori au scris mai multe articole foarte bune despre Apple decât despre orice altă firmă şi totuşi nu reuşesc să îl vadă ca pe o marcă de lux. Am fost consultant pentru firme de lux de-a lungul a douăzeci şi cinci de ani şi cred că toate aceste firme, de la Porsche până la Prada, au în comun cinci atribute-cheie: un fondator emblematic, măiestrie, integrare verticală, acces global şi un preţ special (premium). Să le luăm pe rând, pentru a le studia mai bine.

1. Un fondator emblematic

Nimic nu construieşte un brand care mizează pe autoexprimare mai eficient decât o personificare constantă a brandului în forma unei persoane, mai ales a fondatorului. Directorii vin şi pleacă, dar creatorii rămân pentru totdeauna. Pe când era doar un adolescent sărac din anii 1830, Louis Vuitton *a mers pe jos* desculţ cinci sute de kilometri până la Paris. S-a consacrat ca fabricant de cufere şi nu după multă vreme producea cufere de voiaj pentru împărăteasa Franţei, soţia lui Napoleon al III-lea, Eugenie de Montij020.

Vuitton a fost prototipul fondatorului emblematic. Aceşti antreprenori au avut poveşti cu suişuri şi coborâşuri captivante, însoţite de o măiestrie demnă mai degrabă de un muzeu decât de un magazin. Arta şi democratizarea artei (meşteșugurilor) alimentează şi susţin brandurile. Astfel de fondatori apar de obicei din rândul meşteșugarilor. Ei sunt binecuvântaţi/ blestemaţi să ştie de timpuriu ce au de făcut cu viaţa lor: să facă lucruri frumoase. Nu au de ales.

E uşor să fim cinici cu lucrurile sclipitoare şi cu frivolitatea acestui domeniu. Dar încearcă numai să conduci un Porsche 911, să îţi vezi pometii obrajilor evidenţiaţi cu NARS Orgasm Blush ori să descoperi că ai o privire mai intensă şi obiectivul mai hotărât, pentru că eşti tipul care poartă ultima colecţie de la Brunello Cucinelli. Acestea sunt motivele pentru care artizanii au creat mai multă bogăţie decât orice altă breaslă din istoria modernă. „Unii cred că luxul este opusul sărăciei. Nu este. Este opusul vulgarităţii”, a spus Coco Chanel.

Pentru a putea sesiza puterea lui Steve Jobs ca emblemă a inovaţiei, să ne gândim la tânărul Elvis. Dacă ar fi murit înainte de treizeci de ani, imediat după înregistrările de la Sun Studio, înainte să plece în armată, nu l-am fi văzut clătinându-se pe scenele din Las Vegas în pantaloni albi evazaţi cu sclipici. Elvis a dispărut înainte de patruzeci de ani. Dacă ar mai fi fost cu noi câteva zeci de

ani ar fi dat spectacole pentru nostalgici pensionarilor din croaziere, iar Graceland ar fi fost un parc de distracţii mobil. Moartea detaşează idolul de judecata inevitabilă a existenţei cotidiene, inclusiv de îmbătrânire, şi ridică persoana la rangul de legendă – ceea ce este ideal pentru un brand. Imaginează-ţi cât ar fi valorat brandul Tiger Woods pentru Nike dacă, în loc să se cufunde în mediocritate, jucătorul de golf ridicat pe atunci la rangul de idol ar fi fost călcat cu maşina de soţia sa, chiar în noaptea în care aceasta a descoperit că soţul nu îşi putea ţine crosa în sac. Este, probabil, unul dintre avantajele dispariţiei persoanelor publice – îi imunizează faţă de gesturi prosteşti care distrug reputaţia şi, bineînţeles, faţă de îmbătrânire. Ştim că Părinţii Naţiunii americane au suspinat a uşurare atunci când George Washington a părăsit bâlciul omenesc – pentru că astfel a dispărut riscul ca acesta să îşi păteze cumva reputaţia imaculată.

Nu contează dacă fondatorul emblematic a fost un nemernic în viaţa reală. Apple dovedeşte acest lucru. Lumea i-a creat lui Steve Jobs o imagine de erou hristic. În realitate, se pare că Steve a fost un om nu tocmai bun şi un tată cu multe defecte. S-a prezentat în instanţă, unde şi-a renegat sânge din sângele lui, refuzând să plătească pensie alimentară unei fiice despre care ştia că este a lui, chiar dacă în acel moment el ajunsese să valoreze mai multe sute de milioane de dolari. Şi, după cum am scris deja, se pare că a comis sperjur în faţa anchetatorilor guvernamentali în privinţa programului de cumpărare de acţiuni la Apple.

Dar când Jobs a murit, în 2011, lumea a jelit, mii de oameni improvizând altare pe internet, la sediul Apple şi la magazinele din toată lumea – chiar şi în faţa liceului său. Acest lucru a marcat ridicarea la rang de zeu a fondatorului emblematic, trecut de la vedetă la sfânt – o schimbare favorizată şi de apariţia din ce în ce mai ascetică *a* lui Jobs în ultimii ani de viaţă.

De atunci, brandul Apple străluceşte mai puternic. În

afară de obsesia noastră cu Steve Jobs avem puţine exemplificări la fel de bune pentru ceea ce papa Francisc a numit o nesănătoasă „idolatrizare a banilor”. Părerea generală este că Steve Jobs „şi-a lăsat amprenta asupra universului”. Nu, nu e adevărat. Steve Jobs, după mine, a scuipat pe univers. Oamenii care se trezesc în fiecare dimineaţă, care îşi îmbracă copiii, îi duc la şcoală şi manifestă o pasiune iraţională pentru bunăstarea lor sunt cei care îşi lasă amprenta asupra universului. Lumea are nevoie de mai multe familii cu părinţi implicaţi, nu de un nenorocit de telefon mai bun.

2. Măiestrie

Succesul din domeniul luxului provine din atenţia concentrată pe detalii şi din măiestria expertă, aproape supraumană. Când se întâmplă, este ca şi cum un extraterestru a sosit de pe o planetă îndepărtată pentru a face ochelari de soare sau eşarfe de mătase mai bune. Vânătorii de chilipiruri se pot întreba de ce ar munci cineva atât de mult pentru a crea balamale care se închid în interior sau pentru a înnoda fiecare fir de aţă dintr-o zonă a pălăriei care nici măcar nu e vizibilă. Dar pentru cei cu venit nelimitat, care nu se luptă pentru supravieţuire, sentimentul de a trăi cu o operă de o asemenea măiestrie este de neînlocuit.

Limbajul de lux al Apple este simplitatea, cea din urmă sofisticare. De la designul Albă-ca-Zăpada din anii 1980 (suprafeţe albe, linii orizontale pentru a face computerele să pară mai mici) până la iPod, „1.000 de melodii în buzunarul tău” – simplitatea a fost o obsesie pentru Apple. Simplitatea presupune apariţie elegantă şi uşurinţă în utilizare – când interacţiunea cu un obiect creează încântare, loialitatea de brand va creşte. Butoanele aşezate în cerc ale iPod-ului erau totodată elegante şi jucăuşe. Odată cu iPhone a apărut ecranul tactil: „M-ai cucerit de la prima atingere”. Apple a ales aluminiul pentru carcasele Powerbook, deoarece era mai uşor decât majoritatea materialelor şi a permis realizarea

unui corp mai subţire, având o mai bună conductivitate termică. Aşa arată premium şi exclusiv. După cum spunea o reclamă mai veche la iMac, tehnologia Apple este „pur şi simplu uimitoare şi uimitor de simplă” 21.

Astfel, Apple face ca produsele să-i devină în mod repetat emblematice – „obiectele par să fie făcute fără efort… atât de simple, coerente şi inevitabile, încât nu ar putea exista o alternativă raţională” 22. Psihologia cognitivă arată că obiectele atractive ne determină să ne simţim bine, ceea ce, în continuare, ne face mai puternici în provocările creative23. „Lucrurile atractive funcţionează mai bine”, spune Don Norman, vicepreşedintele pentru tehnologie avansată la Apple, din 1993 până în 1998. „Când speli şi lustruieşti o maşină, merge mai bine, nu-i aşa? Sau cel puţin aşa pare”. 24

3. Integrarea verticală

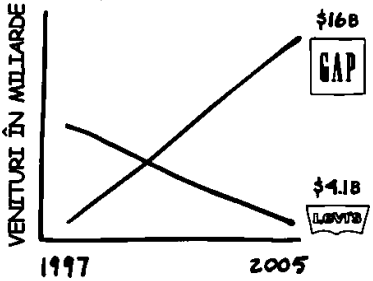
La începutul anilor 1980, The Gap era un lanţ de magazine pietonale de îmbrăcăminte plin de articole, precum Levi’s sau alte haine obişnuite, unele amestecate cu cele marca proprie The Gap. Apoi, în 1983, Mickey Drexler, noul director, a redefinit compania. A pus lumini mai blânde, a deschis culoarea lemnului, a introdus muzică, a extins cabinele de probă şi a decorat pereţii cu fotografii imense alb-negru ale unor fotografi celebri. Fiecare magazin oferea clientului un loc unde putea trăi viziunea brandului Drexler. El nu vindea lux, ci crea o lume în jurul brandului, implicând clientul în interacţiunea faţă-n faţă. Prelua o imagine de la brandurile de lux şi crea un *simulacru* al acelui lux. Strategia sa a produs venituri şi profit, iar The Gap a pornit într-o cursă de douăzeci de ani care a stârnit invidia sectorului de comerţ cu amănuntu125.

Mulţi se referă la Drexler ca fiind „Prinţul Negustor”. Dar impactul său asupra afacerilor a fost mai mare de atât. Drexler şi-a dat seama că, deşi televiziunea poate transmite mesajul unui brand, magazinele fizice pot merge mult mai departe. Ele oferă clienţilor un loc în care pot

păşi *în* brand, unde îl pot mirosi şi îl pot atinge. Drexler a decis că magazinul este locul unde va construi brandul prin capital propriu. Aşa că, în timp ce marele rival al Gap, Levi's, crea în continuare cele mai bune reclame la televizor, Drexler a construit cele mai bune magazine.

Rezultatul? între 1997 şi 2005, The Gap aproape că şi-a triplat veniturile, de la 6, 5 miliarde de dolari la 16 miliarde de dolari, în timp ce Levi Strauss & Co. a scăzut de la 6, 9 miliarde la 4, 1 miliarde26 27 28 29. Construirea brandului s-a mutat de pe calea undelor în lumea fizică, iar Levi s-a fost prins pe picior greşit. Cred că lumea ar fi un loc mai bun dacă LS & Co. ar fi avut un succes precum Apple, deoarece familia Haas (care deţine LS & Co.) este aşa cum ne-am dori să fie toţi proprietarii de afaceri: modestă, angajată în problemele comunităţii şi generoasă.

Steve Jobs l-a adus pe Drexler în consiliul director al Apple în 1999, curând după revenirea sa în Apple – iar doi ani mai târziu Apple şi-a lansat primul magazin fizic în Tyson's Corner, Virginia30. Magazinele Apple erau mai sclipitoare decât magazinele Gap. Cei mai mulţi experţi s-au strâmbat. Magazinele erau de domeniul trecutului, au spus ei. Internetul era viitorul. De parcă Steve Jobs nu ar fi înţeles asta, mai mult decât oricine altcineva.



Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (depus 13 martie 1998), Gap, Inc. website.

Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (depus 28 martie 2006), Gap, Inc. website.

„Levi Strauss 8 c Company Corporate Profile and Case Material", Clean Clothes Campaign.

Levi Strauss & Co., Form 10-K for the Period Ending

November 27, 2005 (depus 14 februarie 2006), p. 26, Levi Strauss & Co. website.

E greu să ne aducem aminte acum, dar, când Apple a realizat această mişcare, cei mai mulţi au crezut că firma greşește, că Apple era o companie care se îndreaptă spre insignifianţă şi că prin deschiderea unor magazine se poziţiona în lumea luxului echivalent cu mersul pe jos. Cât de prostesc este să faci aşa ceva, au zis ei. Apple chiar nu putea să vadă că piaţa tehnologiei se învârte în jurul cutiilor animate de Microsoft şi Intel? Că marele tun se dă în comerţul electronic?

Fostul director financiar al companiei, Joseph Graziano, a semnalat dezastrul, declarând pentru *Business Week* că Jobs insista „să servească caviar într-o lume care se mulţumea cu brânză şi biscuiţi" 31.

Magazinele au schimbat, bineînţeles, domeniul tehnologiei şi au promovat Apple ca firmă de lux. iPhone a făcut să crească acţiunile Apple, dar magazinele au făcut să crească brandul şi marja de profit. Dacă mergi pe Fifth Avenue sau Champs Élysées, vei vedea Vuitton, Cartier, Hermès şi Apple.

Acestea simt canale captive. Un ceas de *26.000* de dolari Cartier Ballon Bleu sau un trenci din piele de căprioară de la Burberry, de 5.000 de dolari, şi-ar pierde din strălucire în rafturile de la Macy's. Dar magazinele deţinute de mărci de renume devin temple închinate brandului. Magazinele Apple vând de aproape 15.000 de dolari pe metru pătrat. Următorul în clasament este un magazin de mărfuri generale, cu 50 de procente în urmă32. Nu iPhone, ci Apple Store a definit succesul Apple.

4. Global

Cei bogaţi sunt mai omogeni decât orice altă categorie de populaţie. De curând am ţinut un discurs la Summitul *Alternative Investment* al JPMorgan. Directorul său, Jamie Dimon, a găzduit cei mai importanţi (incredibil de bogaţi) trei sute de clienţi persoane fizice ai băncii şi pe

cei în jur de cincizeci de directori executivi şi fondatori ai fondurilor în care investesc în numele clienţilor lor. Patru sute de stăpâni ai universului, plus alţi câţiva cărora le-a surâs norocul (Clubul Spermatozoizilor Norocoşi). Oameni din aproape toate ţările şi culturile… formând totuşi un ocean de monotonie. Toată lumea din încăpere vorbeşte aceeaşi limbă (la propriu şi la figurat), poartă Hermès, Cartier sau Rolex, are copiii la aceleaşi universităţi de elită şi îşi petrece vacanţele într-un oraş de coastă din Italia, Franţa sau St. Barts. Dacă umpli o încăpere cu oameni din clasa de mijloc din toată lumea vei avea diversitate. Mănâncă mâncare diferită, poartă haine diferite şi nu îşi pot înţelege limba unii altora. Este antropologie în mişcare. Pe de altă parte, elita globală – fir-ar să fie – este un curcubeu din aceeaşi culoare.

De aceea, brandurile de lux pot traversa cu mai mare uşurinţă graniţele geografice decât colegii lor pe piaţa de bunuri de larg consum. Comercianţii care se adresează acestei pieţe, inclusiv Walmart şi Carrefour, trebuie să angajeze specialişti în etnografie care să îi ghideze pe pieţele locale. Dar brandurile de lux, inclusiv Apple, îşi definesc propriul lor univers. Consistenţa brandului este obţinută prin elementele-cheie de design: sticla – un panou de sticlă, un cub sau cilindru ca intrare, adeseori o scară de sticlă, brevetată de Jobs; spaţiu deschis, interior minimalist, lipsa de stoc în magazin (produsele simt aduse pe comandă fermă). Cele 492 de magazine, plasate în cartiere comerciale exclusiviste din 18 ţări, atrag mai mult de 1 milion de credincioşi în fiecare zi33. Magic Kingdom a atras numai 20, 5 milioane de oameni în tot anul 201534.

Apple are şi un lanţ logistic global. Componentele vin din minele chinezeşti, studiourile japoneze şi fabricile americane de procesoare către fabricile şi sediile imense de producţie ale firmelor contractate situate în mai multe ţări (în special – e notoriu, în China) şi apoi, mai departe, către magazinele Apple, atât cele fizice, cât şi cele virtuale. Între timp, miliardele provenite din încasările acestor

produse au propriul lor circuit de paradisuri fiscale, inclusiv Irlanda. Rezultatul este un profit colosal şi marje de profit de lux la costurile de producţie ale unui producător de bunuri ieftine. Apple este una dintre firmele cele mai profitabile din istorie, dar care nu trebuie să îndure frecuşurile procentelor de impozitare din SUA.

5. Preţul special (premium)

Preţurile mari semnalează calitate şi exclusivitate. Uită-te la istoricul tău de navigare. Nu eşti mai degrabă atras sau cucent de produsul cel mai scump? Chiar şi pe ebay, nu cauţi după „cel mai mare preţ", doar din curiozitate? Elasticitatea economică negativă rămâne valabilă: dacă Hermès ar vinde o eşarfă la 19, 95 dolari, mare parte dintre clienţii existenţi şi-ar pierde interesul. Din acest punct de vedere, Apple nu este Hermès. Nu poate vinde computere sau telefoane la un preţ de douăzeci sau de sute de ori mai mare decât produsele de brand. Dar aplică o majorare substanţială. Un iPhone 7 fără abonament costă 749 dolari, un Blu Ri Plus 159 dolari, iar ultimul telefon de la Blackberry (Blackberry KeyOne) este 549 dolari55—6 37.

În această privinţă, şi în aproape toate celelalte (mai puţin partea de politici decente de Resurse Umane), Steve Jobs a învăţat de la Hewlett-Packard, pionierul în stabilirea de preţuri pentru tehnologie de calitate. Încă din primele zile ale Apple Computer, Jobs şi-a declarat public admiraţia faţă de acea companie şi dorinţa de a construi Apple după imaginea ei. Unul dintre atributele HP pe care Jobs l-a admirat în mod deosebit a fost angajamentul de a produce cele mai bune (cu alte cuvinte, cele mai noi şi mai de calitate) produse – mai ales computere – şi apoi cererea unui preţ nesimţit de la inginerii disperaţi să le cumpere. Diferenţa este că HP era în principal un furnizor de echipamente pentru companii – departe de a fi o afacere cu produse de lux –, în timp ce Apple vindea direct clienţilor şi astfel putea profita la maximum de semnele şi semnalele de eleganţă.

Unii clienţi Apple nu simt bucuroşi să afle că achiziţiile lor se bazează pe decizii iraţionale. Ei se consideră inteligenţi şi sofisticaţi. Aşa că se păcălesc că mintea a avut un rol principal în acea decizie. E doar un telefon mai bun, spun ei. Sistemul de operare are o interfaţă intuitivă. Priveşte numai toate aceste aplicaţii de productivitate! Laptopurile merg mai bine. Ceasul mă încurajează să merg încă 3.000 de paşi pe zi. Preţul mai mare e complet justificat, îşi spun ei.

Toate astea ar putea să fie adevărate. Iar oamenii citează motive similare când plătesc preţuri mari pentru Mercedes sau Bentley. Produsele de lux ar trebui să fie super. Dar ele avertizează, de asemenea, şi asupra statutului. Îţi îmbunătăţesc marca procreaţională. Acest lucru poate că nu e evident în cartierele bogate, unde se pare că toată lumea poartă diverse produse Apple. Cât de mişto poate să fie dacă eşti a paisprezecea persoană care scoate un MacBook în Café de Flore din Paris? în cazurile astea încearcă să priveşti lucrurile din cealaltă parte. Dacă Apple este dotarea standard, cât va avea *de suferit* atractivitatea unei persoane de sex opus, ea sau el, dacă ar scoate un Dell sau un Moto X ca să imortalizeze momentul?

Apropo, nu spun că se va petrece cu siguranţă un salt în viaţa sexuală în urma unei achiziţii de lux. Milioane de posesori de iPhone dorm singuri noaptea. Dar cumpărarea unui obiect de lux declanşează o emoţie, o creştere de serotonină care ajută fericirea şi succesul. Şi poate că te face mai atractiv pentru străini – cu siguranţă un Dell nu va avea acest efect. Decizia de a plăti în plus vine dintr-o nevoie ancestrală şi primară din partea de jos a corpului – în ciuda creierului care-i tot dă înainte cu chestii raţionale. (Voi explora acest fenomen mai mult în Capitolul 7.)

Vor exista mulţi învinşi pe reversul monedei de lux a Apple. De exemplu, 2015 a fost probabil cel mai bun an pentru Nike. Firma a avut o creştere a veniturilor de 2, 8 miliarde de dolari 8. Prin comparaţie, Apple a avut o

creştere de 51 de miliarde". Acesta este un Ocean Atlantic de dolari cheltuiţi, pe care oamenii *nu* îi vor mai da pe alte lucruri.

Cele mai expuse la măcelul Apple sunt firmele de lux de nivel mediu, cele care vând lucruri sub 1.000 de dolari (J. Crew, Michael Kors, Swatch şi altele). Clienţii lor îşi numără banii – iar clienţilor tineri le pasă mai mult de telefoanele şi cafeaua lor decât de haine. Aşadar, unde merg sumele limitate de dolari avute la dispoziţie? Un telefon vechi cu ecranul spart limitează posibilităţile de cuplare mult mai mult decât o jachetă sau o poşetă de anul trecut. S-ar putea să se zgârcească la hanoracul de 78 de dolari cu model Hedley Hoodie de la Abercrombie & Fitch, la geanta de piele matlasată de 298 de dolari de la Michael Kors sau la poşeta Luna Drive Willow Satchel de la Kate Spade, care costă 498 de dolari.

Pe de altă parte, cele 51 de miliarde de dolari pierduţi în favoarea Apple nu ar trebui să afecteze brandurile platinum, cum ar fi Porsche sau Brunello Cucinelli. Clienţii lor îşi pot permite totul şi nu simt obligaţi să aleagă.

Decizia lui Steve Jobs de a trece de la un brand de tehnologie la unul de produse de lux este una dintre intuiţiile cele mai influente şi creatoare de valoare din istoria afacerilor. Firmele de tehnologie se pot extinde, dar arareori sunt nemuritoare. Pe de altă parte, Chanel va trăi mai mult decât Cisco, iar Gucci va fi martorul meteoritului care îl va pune pe Google pe traiectoria spre dispariţie. Dintre Cei Patru Călăreţi, Apple are de departe cea mai bună construcţie genetică şi, cred eu, şansa cea mai mare de a prinde secolul al XXII-lea. Ţine minte, cel puţin pentru moment, Apple este singura firmă din rândul Celor Patru care a prosperat după dispariţia celui care a înfiinţat-o şi a echipei sale de management.

Cadavrul arătos al tehnologiei

Cercetările profesorului de finanţe Aswath Damodaran, de la Universitatea New York, evidenţiază că

firmele de tehnologie trec prin ciclul de viaţă tradiţional al unei firme cu viteză accelerată. Într-un fel, îmbătrânesc în ani câineşti40.

Vestea bună e că aceste companii pot lansa un produs, extinde firma şi atrage clienţi mult mai repede decât alte sectoare care întâmpină provocări, cum ar fi activele imobiliare, cerinţele de capital şi canalele de distribuţie, care au nevoie de ani şi forţă de muncă susţinută pentru a le crea. Vestea proastă: acelaşi combustibil cu cifră octanică mare, care trimite firmele de tehnologie până la Lună, este accesibil şi pentru stolul de concurenţi mai tineri, mai inteligenţi şi mai iuţi care îi prind cu repeziciune din urmă.

Leii masculi au o speranţă de viaţă de 10 – 14 ani în sălbăticie. Dar în captivitate pot trăi până la 20 de ani sau chiar mai mult41. De ce? Deoarece în captivitate nu sunt contestaţi în permanenţă de masculi mai tineri. Cei din sălbăticie de obicei mor în urma rănilor căpătate în lupta de protejare sau cucerire a tronului. Foarte puţini mor de bătrâneţe.

Companiile de tehnologie sunt precum masculii alfa din sălbăticie. E bine să fii rege – o cifră mai mare de câştiguri, îmbogăţire rapidă (când merge treaba), iubirea şi admiraţia unei societăţi care îi priveşte pe inovatori ca pe starurile rock, în orice caz, toată lumea vrea să fie rege. Tot ce îţi trebuie ca să îl dobori pe rege înseamnă putere, viteză, agresiune violentă şi prostia de a nu conştientiza că ai putea da greş.

Apple a făcut nu doar tranziţia de la unul dintre cei mai mari vizionari la unul dintre cei mai mari operatori – ci a putut să-şi prelungească viaţa devenind un brand de lux. Cum? A recunoscut că directorul care îi va urma lui Steve Jobs trebuie să fie un operator care înţelege cum poate creşte firma. În cazul în care consiliul executiv ar fi vrut un vizionar, l-ar fi numit director executiv pe Jony Ive.

(Fără) Viziune

Aş putea spune că Apple nu are o viziune, şi totuşi

prosperă, de parcă a fabrica un iPhone mai mare şi apoi din nou altul mai mic este o mişcare de geniu în simplitatea ei (hai să luăm cea mai bună pâine din lume şi să o feliem în mai multe feluri). Firma a cumpărat mai mult timp când a realizat că are brandul şi capacităţile de a face investiţii costisitoare (atât de capital, cât şi de timp) în a deveni un brand de lux, un lucru pe care celelalte firme tehnologice nu îl pot face.

Încă de pe vremea MacIntosh, Apple şi-a dat seama că vrea să coboare din trenul tehnologiei şi s-a distanţat de tendinţa de a oferi în fiecare an mai mult pentru bani mai puţini (Legea lui Moore). Afacerile Apple constau în acest moment în bunuri, servicii şi emoţii – sentimentul de a fi mai aproape de Dumnezeu şi de a fi mai atractiv. Apple livrează aceste lucruri prin intermediul semiconductorilor şi tehnologiilor de afişaj (display), le alimentează cu electricitate şi le înveleşte în lux. Acest amestec puternic şi îmbătător a creat compania cea mai profitabilă din istorie. Se spune că eşti ceea ce porţi, iar unii cred acum că eşti ceea ce mănânci. Dar cine eşti cu adevărat a devenit acum obiectul de pe care trimiţi mesaje.

Regele constructor

Ai fi surprins să auzi cât de mulţi oameni mai cred încă, în ciuda dovezilor pe care le avem până acum, că Steve Jobs chiar a inventat produsele minunate ale Apple. Ca şi cum el ar fi stat la o masă în departamentul Cercetare-Dezvoltare din sediul Apple din Cupertino şi ar fi lipit procesoare pe o minusculă placă de bază… şi apoi, *bum*! a oferit lumii primul iPod. De fapt, acesta era Steve Wozniak, lucrând la Apple şi cu douăzeci şi cinci de ani înainte.

Steve Jobs a fost un geniu – dar talentele sale erau de o altă natură. Şi nicicând nu au fost mai vizibile decât atunci când experţii afacerilor din toată lumea declarau „dezintermedierea” tehnologiei – dispariţia distribuţiei fizice şi a canalelor de retail, pe măsură ce erau înlocuite de virtualizarea comerţului electronic.

Spre deosebire de toţi ceilalţi, Jobs a înţeles că, în timp ce conţinutul, chiar şi mărfurile de larg consum, poate fi vândut Online, dacă voiai să vinzi aparate electronice ca obiecte de lux cu preţ mare, trebuia să le vinzi ca pe alte obiecte de lux. Cu alte cuvinte: în temple lucioase, sub lumini strălucitoare, având tineri „geniali" şi săritori la dispoziţie. Dar, cel mai important, trebuia să vinzi acele obiecte în cutii de sticlă prin care clienţii pot fi văzuţi de alţii: nu doar de ceilalţi clienţi, dar şi de trecători, care se pot uita şi te pot vedea printre cei selecţi. Odată ce ai obţinut asta, poţi vinde aproape *orice* în acel magazin –, atât timp cât este elegant, ambalat cu stil şi cu aceleaşi trăsături de design ca ale altor articole de lux mai scumpe.

De aceea Apple a ajuns la o marjă de profit de care nu s-a mai bucurat nicio altă firmă de electronice, escaladând înălţimi imposibile – produs premium şi costuri de producţie mici. Nimeni altcineva nu se mai apropie de acest statut în lumea luxului. În cazul poşetelor Bottega Veneta, un producător de game de lux este un producător cu un cost mare. În industria automobilelor, produsul premium Ferrari este orice altceva dar nu un producător cu costuri reduse (low-cost). În ceea ce priveşte hotelurile, Mandarin Oriental, care oferă servicii premium, este departe de a avea costuri mici.

Şi totuşi, Apple este amândouă… şi reuşeşte asta pentru că a pus accent pe fabricaţie şi robotizare cu o generaţie înaintea celorlalţi (mai ales în electronicele de larg consum), a stabilit un circuit logistic de rang mondial şi apoi şi-a consolidat o prezenţă în retail, susţinut de o mică armată de asistenţi şi experţi în IT, invidiat de toate celelalte branduri şi actori din retail.

Tobogane, scări şi şanţuri de apărare

Firmele încearcă să construiască ziduri din ce în ce mai înalte pentru a împiedica invazia duşmanilor (debutanţii şi concurenţa). Teoreticienii de afaceri muñese aceste structuri „bariere la intrare".

Sunt frumoase în teorie, dar zidurile tradiţionale se crapă din ce în ce mai mult, chiar prăbuşindu-se – mai ales în domeniul tehnologiei. Preţurile în scădere ale puterii de procesare (din nou Legea lui Moore), cuplate cu o creştere în lăţimea de bandă şi o nouă generaţie de lideri cu digitalul înscris în ADN, au produs scări mai înalte decât era de aşteptat. ESPN, J. Crew şi Jeb Bush… toţi de neatins, nu? Nu. Scările digitale (filmări spectaculoase, modă rapidă şi realdonaldtrump) pot escalada aproape orice zid.

Aşadar, ce poate face o firmă cu un succes spectaculos? Malcolm Gladwell, Iisus-ul cărţilor de afaceri, pune în evidenţă parabola lui David şi Goliat pentru a trage o concluzie-cheie: *nu te lupta în condiţiile puse de ceilalţi*. Cu alte cuvinte, odată ce ai făcut saltul către viteza luminii ca firmă de tehnologie trebuie să te imunizezi faţă de aceleaşi arme cuceritoare pe care armata ta le-a mânuit asupra unei prăzi dezorientate. Câteva exemple evidente: efectul de reţea (toată lumea e pe Facebook pentru că… toată lumea e pe Facebook), protecţia proprietăţii intelectuale (orice firmă din tehnologie de peste io miliarde de dolari dă în judecată şi este dată în judecată de toate celelalte firme de peste io miliarde de dolari) şi dezvoltarea unui ecosistem standard – monopol (scriu acum folosind Word, pentru că nu am de ales).

Şi totuşi, eu susţin că săparea de şanţuri mai adânci este cheia reală a unui succes pe termen lung.

IPhone nu va fi cel mai bun telefon pentru foarte multă vreme. Prea multe firme se străduiesc să îl ajungă din urmă. Cu toate acestea, Apple are un atu-cheie în sistemul imunitar puternic: cele 492 de magazine din 19 ţări42. Dar, stai, un concurent ar putea oricând deschide un magazin Online, nu? Nu. HP.com vs Apple Regent Street din Londra e ca şi cum te-ai lupta cu un cuţit de unt la o confruntare cu pistoale. Şi, chiar dacă Samsung ar decide că vrea să aloce capitalul necesar, nouă femei nu pot face un copil într-o singură lună, iar gigantul coreean

ar avea nevoie de (cel puţin) un deceniu pentru a prezenta o ofertă similară.

Magazinele fizice au avut probleme care au contribuit la perturbarea produsă de comerţul digital. E ceva adevăr în asta. Totuşi vânzările digitale sunt doar 10 – 12% din totalul comerţului cu amănuntu143. Nu magazinele mor, ci clasa de mijloc şi magazinele care i se adresau. Cele mai multe dintre ele se adresează şi sunt situate în preajma greu-încercatei clase de mijloc. Prin comparaţie, magazinele din cartierele bogate se ţin bine. Clasa mijlocie reprezenta pe vremuri 61% din populaţia americană. Acum formează o minoritate, reprezentând mai puţin de jumătate din populaţie… restul având venituri mai mari sau mai mici44.

Aşa că Apple, recunoscând că scările vor fi din ce în ce mai înalte, a optat pentru şanţuri de apărare analogice (un raport timp/capital mai costisitor). Google şi Samsung vin amândouă în urma Apple. Dar ei pot mai degrabă să producă un telefon mai bun decât să reproducă povestea de dragoste, conexiunea şi sentimentul de spectaculos din magazinele Apple. Aşa că fiecare firmă de succes din era digitală trebuie să se întrebe: în afară de zidurile mari şi înalte, unde aş putea construi şanţuri mai adânci? Cu alte cuvinte: barierele din economia veche, care simt costisitoare şi durează mult să le sapi (şi durează mai mult traversarea lor de către competitori). Apple a realizat acest lucru în mod excepţional, investind încontinuu în cel mai bun brand mondial şi în magazine. Amazon, care vizează şi el şanţuri de apărare, construieşte mai mult de o sută de depozite costisitoare şi greu-de-construit. Cât de demodat! O presupunere corectă ar fi că Amazon va deschide încă alte câteva mii înainte de a fi gata.

De curând, Amazon a anunţat închirierea a douăzeci de avioane Boeing 767 şi a cumpărat mii de tiruri inscripţionate cu sigla Amazon45 46. Google are ferme de servere şi foloseşte tehnică aviatică de la începutul secolul XX (baloane dirijabile), lansată în atmosferă pentru a

transmite în bandă lată la nivelul solului47. Dintre toţi Cei Patru Călăreţi, Facebook are cele mai puţine şanţuri de apărare, fiind cel mai vulnerabil la un atac al unei armate cu scări gigantice. Te poţi aştepta ca acest lucru să se schimbe, deoarece Facebook a anunţat că, împreună cu Microsoft, amplasează cabluri pe fundul Atlanticului48.

Succesul companiilor singulare precum Apple poate devaliza pieţe întregi, chiar regiuni. iPhone a debutat în 2007 şi a produs dezastru pentru Nokia şi Motorola. Luate împreună, cele două companii au pierdut 100.000 de slujbe. În punctul său culminant, Nokia reprezenta 30% din PIB-ul Finlandei şi plătea aproape un sfert din aceşti bani ca impozit pe profit la stat. Poate că Rusia a intrat cu tancurile în 1939, dar invazia comercială a Apple din 2007 a produs şi ea daune economice substanţiale. Prăbuşirea Nokia a afectat întreaga economie finlandeză49. Cota firmei pe bursa acţiunilor a scăzut de la 70 la 13 procente50.

Care-i următoarea mişcare

Dacă privim istoria Apple şi a restului Celor Patru, fiecare a început ca o afacere distinctă. Apple era un aparat, Amazon, un magazin, Google, un motor de căutare, iar Facebook, o reţea socială. La începuturi nu păreau să fie în competiţie una cu cealaltă. De altfel, la începuturile lor nici nu păreau că vor concura. În realitate, abia în 2009 directorul executiv al Google, Eric Schmidt, a intuit conflictul de interese viitor şi a demisionat (sau a fost rugat să plece) din consiliul director al Apple.

De atunci, Cei Patru giganţi au intrat fără milă unul pe teritoriul celorlalţi. Cel puţin doi sau trei dintre ei se concurează pe pieţe cum ar fi publicitatea, muzica, filmele, cărţile, reţelele sociale, telefoanele mobile – sau, de curând, vehiculele autonome. Dar Apple este singurul brand de lux. Această diferenţă prezintă un avantaj imens, oferind marjă de profit mai mare şi un avans competiţional. Luxul izolează brandul Apple şi îl ridică deasupra războaielor subterane ale preţurilor.

Pe moment, văd o slabă concurenţă pentru Apple din partea celorlalţi călăreţi. Amazon vinde tablete la preţ minim. Facebook nu este mai sexy decât o carte de telefoane. Iar singura tentativă a Google de a intra în zona computerelor portabile, Google Glass, s-a dovedit a fi o metodă preventivă, garantând că purtătorul nu va avea niciodată şansa de a concepe un copil, deoarece nimeni nu s-ar fi apropiat de el.

Apple are probabil şanţurile cele mai adânci din toată lumea, iar statutul său de brand de lux îi va spori longevitatea. În timp ce toate celelalte trei companii, leii alfa din arena concurenţei tehnologiei de vârf, încă se confruntă cu posibilitatea unei morţi timpurii, doar Apple are potenţialul de a păcăli moartea.

Lăsând amprente în Univers[13]

Cocktailul de produse low-cost şi premium a pus în braţele Apple un morman de bani, mai mare decât PIB-ul Danemarcei, piaţa de capital din Rusia şi valoarea de piaţă a Boeing, Airbus şi Nike luate la un loc. Are Apple obligaţia ca la un moment dat să îşi cheltuiască banii? Şi dacă da, cum?

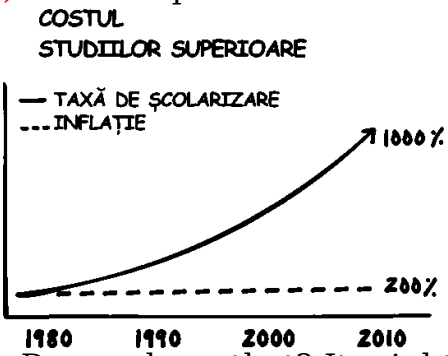
Sugestia mea: Apple ar trebui să lanseze cea mai mare universitate fără taxe din lume.

Piaţa educaţiei este coaptă pentru abordare, coaptă de stăsă-cadă-din-copac. Vulnerabilitatea unui sector este o relaţie între creşterea preţurilor relativ la inflaţie şi creşterile consecutive din inovaţie şi productivitate. Motivul pentru care tehnologia continuă să înghită tot mai mult din PIB-ul mondial este o teorie care spune că trebuie să facem un produs mult mai bine şi la un preţ mai mic. Educaţia, pe de altă parte, a rămas la fel de cincizeci de ani şi a crescut preţurile mai rapid decât televiziunea prin cablu, chiar şi mai repede decât serviciile de sănătate.

În serile de marţi predau la 120 de tineri de la cursul meu de Strategie de Brand. Asta înseamnă 720.000 de

13 Trimitere la expresia lui Steve Jobs „Put a dent in the universe!" (Lasă-ți amprenta asupra Universului!) (n.r.).

dolari, sau 60 ooo/curs, de taxe de şcolarizare, mare parte dintre ele finanţate prin credit. Sunt bun la ceea ce fac, dar când intru în fiecare seară la curs îmi amintesc că noi (NYU) taxăm copiii cu



„Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home…”, AEI – deas, August 2016, http://bit.ly/2 nHvdfr

Irrational Exuberance, Robert Schiller. http://amzn. t0/2098DZE.

500 de dolari pe minut pentru prezenţa mea şi a unui proiector. Este. Al. Dracului. De. Ridicol.

O diplomă de licenţă de la o şcoală bună este un bilet pentru o viaţă mai bună, iar acest bilet este oferit exclusiv unor copii excepţionali din familiile cu venituri mici sau medii şi oricărui copil din familiile bogate din SUA sau din lume. Optzeci şi opt la sută dintre copiii din familiile cu venituri de top vor merge la facultate şi doar opt la sută dintre cei provenind din familiile sărace. Îi lăsăm în urmă pe cei obişnuiţi şi săraci – cea mai mare parte a populaţiei – într-o civilizaţie care acum aduce mai degrabă a Jocurile Foamei decât a organizare civilizată.

Apple ar putea schimba asta. Cu un brand cu rădăcini în educaţie şi cu un morman de bani, suficient cât să cumpere structura informatică a Khan Academy, precum şi campusul aferent (viitorul educaţiei va fi un amestec de online şi offline), Apple ar putea să dea o lovitură cartelului care pozează în serviciu social, dar care este de fapt un sistem de castă. Concentrarea ar trebui să

fie asupra creativităţii – design, ştiinţe umaniste, artă, jurnalism, arte liberale. Pe măsură ce toată lumea dă buzna la STEM (ştiinţe, tehnologie, economie, matematică), viitorul aparţine clasei creative, care poate imagina forma, funcţia şi oamenii ca fiind mai mult de atât – frumoase şi inspiratoare –, folosind tehnologia ca pe un mijloc de înlesnire.

O componentă-cheie ar putea fi inversarea modelului de business din educaţie, eliminând taxa şi încasând de la recrutori, deoarece studenţii sunt făliţi, iar firmele care îi recrutează sunt avute. Cei de la Harvard ar putea trece printr-o transformare majoră dacă folosesc dotări de 37 de miliarde de dolari, anulează taxa de şcolarizare şi măresc de cinci ori numărul de locuri pe an – îşi permit să facă asta. Oricum, şi ei sunt afectaţi de aceeaşi boală de care suferă tot mediul academic: urmărirea prestigiului în defavoarea binelui comun. Noi, la NYU, ne lăudăm că a devenit aproape imposibil să fii admis la universitatea noastră. Acest lucru este, din punctul meu de vedere, ca un adăpost pentru persoanele fără domiciliu, care se mândreşte cu câţi oameni a trebuit să refuze.

Apple are banii, brandul, abilităţile şi deschiderea de piaţă pentru a-şi lăsa cu adevărat amprenta asupra universului. Sau… ar putea să facă un ecran mai bun pentru următorul lor telefon.

Facebook

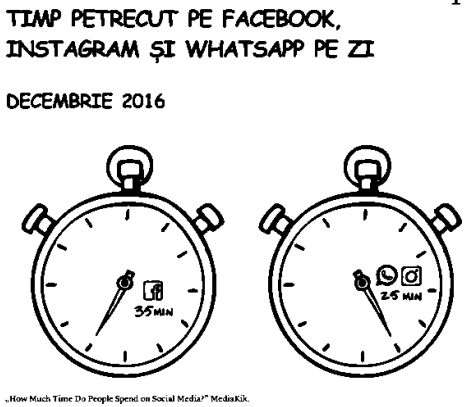
DACĂ MĂRIMEA ESTE IMPORTANTĂ (ŞI ESTE), Facebook ar putea fi cea mai de succes iniţiativă din istoria umanităţii.

În lume simt 1, 4 miliarde de chinezi, 1, 3 miliarde de catolici şi 17 milioane de oameni care îndură o vizită la Disney World în fiecare an1 2 3. Facebook, Inc., pe de altă parte, are o relaţie semnificativă cu 2 miliarde de oameni4. E adevărat, fotbalul are 3, 5 miliarde de fani, dar a fost nevoie de 150 de ani ca acest joc minunat să cucerească jumătate din populaţia planetei5. Facebook şi proprietăţile sale vor depăşi această cifră înainte de a împlini douăzeci

de ani. Compania deţine trei dintre cele cinci platforme care au ajuns cel mai rapid la 100 de milioane de utilizatori: Facebook, Whatsăpp şi Instagram.

Petreci cu Facebook treizeci şi cinci de minute în fiecare zi6. Combinat cu celelalte proprietăţi ale sale, Instagram şi Whatsăpp, ajungi la cincizeci de minute. Oamenii petrec mai mult timp pe platformă decât ar petrece cu oricare alt obicei în afară de familie, muncă ori somn7.

Dacă ţi se pare că Facebook, la valoarea lui de 420 de miliarde de dolari, este supraevaluat, atunci imaginează-ţi că internetul ar fi privatizat şi taxat pe oră. Atunci, acest Internet S.A., compania care susţine coloana digitală, ar face o licitaţie de acţiuni. Cât ar valora 20% din Internet S.A. – procentul vândut de obicei la o listare la bursă? Cred că 420 de miliarde de dolari ar fi puţin.

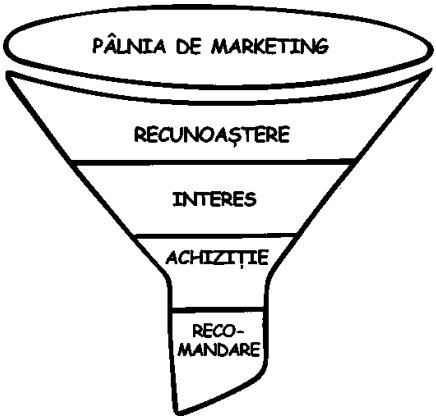

TIMP PETRECUT PE FACEBOOK,
INSTAGRAM ŞI WHATSAPP PE ZI
DECEMBRIE 2016
35 MIN
25 MIN
„How Much Time Do People Spend on Social Media?" MediaKik.

Râvna *începem prin a râvni la ceea ce vedem zilnic*.

— Hannibal Lecter

Facebook câştigă influenţă mai rapid decât orice altă iniţiativă din istorie. Şi asta pentru că tânjim după… ce este pe Facebook. Dacă ne uităm la influenţele care conving un client să cheltuiască bani, Facebook a inundat scena atenţiei, dând peste buza pâlniei de marketing.

Ceea ce învăţăm pe reţeaua socială, şi mai ales pe Instagram – subsidiara Facebook, creează idei şi dorinţe. Un prieten pune o poză cu el purtând sandale J. Crew în Mexic sau bând



un cocktail pe acoperişul Soho House Istanbul şi vrem şi noi să trăim aceleaşi lucruri. Facebook dospeşte aceste intenţii mai bine decât orice canal de promovare sau publicitate. Odată ce începem să vrem, mergem pe Google sau pe Amazon pentru a vedea de unde putem face rost. Astfel, Facebook este mai sus în pâlnie decât Google. El sugerează „ce”, în timp ce Google oferă „cum”, iar Amazon spune „când” vei avea şi tu.

Din perspectivă istorică, în marketing mărimea şi relevanţa au fost propuneri reciproc exclusive. Super Bowl, de exemplu. Se adresează unui public de no milioane de oameni şi le oferă reclame aproape identice8. Dar majoritatea acestor reclame este irelevantă pentru cei mai mulţi telespectatori. Probabil nu sunteţi puşi pe plimbări şi nu căutări să vă cumpăraţi o maşină sud-coreeană. Nu beţi sau nu veţi bea niciodată Budweiser. La cealaltă extremă, conţinutul prezentat unui grup select de directori de marketing, cu ocazia unei cine oferite de directorul de marketing al ebay, este foarte relevant pentru fiecare persoană de la masă. Iar o cină pentru zece persoane costă mai mult de 25.000 dolari. Foarte bine direcţională, dar nu poate fi extinsă.

Nicio altă firmă de mass-media din istorie nu a mai combinat mărimea pe care o are Facebook cu capacitatea sa de a se adresa fiecărui individ. Fiecare dintre cei 1, 86 miliarde de utilizatori şi-a creat propria pagină, cu

conţinut personal, pe parcursul câtorva ani9. Dacă o campanie de publicitate vrea să transmită un mesaj către un individ, avantajul Facebook este colectarea de date despre comportament în asociere cu identitatea declarată. Acesta e avansul faţă de Google – şi motivul pentru care reţeaua socială ia din cota de piaţă a gigantului căutărilor. Beneficiind de aplicaţia pentru telefonul mobil, Facebook este acum cel mai mare vânzător de reclame în mediul digital – o reuşită extraordinară, când ne gândim la cum a izbutit Google, în doar câţiva ani, să atragă cu măiestrie veniturile din publicitate ale canalelor media tradiţionale.

Ironia este că Facebook, prin analiza fiecărei informaţii despre noi, ar putea să ajungă să ne înţeleagă mai bine decât prietenii noştri. Facebook a înregistrat un portret detaliat – şi foarte precis – din toate clickurile, cuvintele, mişcările şi reţelele noastre de prieteni. Pentru a avea un termen de comparaţie, postările noastre efective, cele menite prietenilor noştri, sunt în cea mai mare parte autopromovare.

Facebookul tău este imaginea retuşată a ta şi a vieţii tale, într-o lumină blândă şi cu lentile acoperite cu un strat de vaselină generos. Facebook este o platformă pentru a te găti şi a face paradă. Utilizatorii scriu despre experienţele lor de vârf, momentele pe care vor să şi leaminte ască şi pentru care să fie ţinuţi minte – weekendul din Paris sau locurile bune de la *9 9*

Hamilton. Puţini oameni pun poze cu actele de divorţ sau cu cât de obosiţi arată într-o zi de joi. Utilizatorii sunt selectivi.

Cu toate astea, operatorul camerei Facebook nu e păcălit. El vede adevărul – ca şi cei care îşi fac publicitate. Acest lucru face compania atât de puternică. Camera orientată spre noi, utilizatorii Facebook, este momeala pentru ca noi să ajungem să le predăm adevărata noastră persoană.

Conectare şi dragoste

Relaţiile ne fac mai fericiţi. Celebrul studiu Grant al

facultăţii *9 9 9*

de medicină de la Harvard a confirmat acest lucru. Cercetarea – cel mai amplu studiu longitudinal al fiinţelor umane până în acest moment – a început prin monitorizarea a 268 de studenţi de anul II între anii 1938 – 1944. Într-o încercare de a stabili ce factori contribuie mai mult la „bunăstarea umană", studiul i-a urmărit pe aceşti bărbaţi de-a lungul a 77 de ani, măsurând un număr uluitor de trăsături fizice, antropologice şi psihologice – de la tipul de personalitate până la IQ, consumul de alcool, relaţiile de familie şi „lungimea în stare relaxată a scrotului" 10. Studiul a descoperit că profunzimea şi semnificaţia relaţiilor unei persoane sunt indicatorii cei mai puternici pentru nivelul de fericire al acesteia.

O cercetare de 77 de ani şi douăzeci de milioane de dolari pentru a ajunge la o concluzie din trei cuvinte: „Fericirea este dragoste". Dragostea este o funcţie a intimităţii, a profunzimii şi a numărului de interacţiuni pe care le avem cu oamenii. În momentele sale cele mai bune, Facebook face apel la nevoia noastră de relaţii şi ne ajută să le creştem. Am simţit cu toţii asta. E ceva îmbucurător în redescoperirea unei cunoştinţe de acum douăzeci de ani şi în posibilitatea de a ţine legătura cu prietenii după ce se mută departe. Când prietenii publică o poză cu copilul lor nou-născut, primim o delicioasă doză de dopamină11.

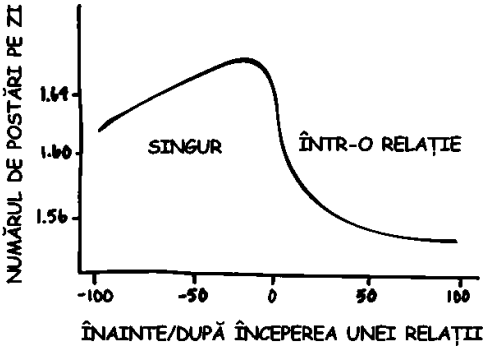
Ca specie, suntem mai slabi şi mai lenţi decât mulţi dintre concurenţii noştri. Diferenţierea faţă de ceilalţi o facem prin creierul nostru dezvoltat. Empatia ne face mai umani. Explozia de imagini distribuite pe reţelele sociale a dus la mai multă empatie, care ar trebui să ne dispună mai puţin la gazarea copiilor sau măcar să ne inspire să îi vânăm pe cei care fac asemenea lucruri. E bine cunoscut faptul că ţările care fac comerţ între ele sunt mai puţin predispuse să îşi declare război. Pe măsură ce pierderile de vieţi omeneşti cauzate de violenţă continuă să scadă (şi scad în continuare), cred că vom descoperi că una dintre cauzele acestei scăderi este faptul că oamenii sunt mai

apropiaţi de… tot mai mulţi oameni12.

Lipsa egoismului şi grija pentru ceilalţi sunt cruciale pentrusupravieţuirea speciei – iar cei care o îngrijesc sunt răsplătiţi cu *viaţă*. Nuanţa, emoţiile şi latura fizică a îngrijirii ne ţin tineri, deoarece vedem că adăugăm valoare umanităţii. Aceasta este legătura vitală a Facebook cu inima, fericirea şi sănătatea noastră.

Un sfert din omenire poate că umple actualizările Facebook cu dulcegării şi autoiluzionări. Dar Facebook le dă utilizatorilor şi şansa de a-şi găsi iubirea. Se pare că oamenii pot trimite un semnal puternic de împerechere în reţelele lor doar prin schimbarea statusului din „într-o relaţie" cu „Singur". Vestea că cineva şi-a schimbat situaţia amoroasă poate călători prin toată reţeaua, ajungând în noduri îndepărtate de care persoana nici nu ştia că există.

Facebook analizează orice schimbări în comportamentul reţelei când un client îşi schimbă statusul despre relaţii. După cum arată şi graficul de mai jos, cei singuri comunică mai mult pe Facebook. Este o componentă a ritualului de curtare. Dar, din momentul în care intră într-o relaţie, comunicarea înregistrează o scădere bruscă. Maşinăria Facebook înregistrează acest lucru şi îl trece printr-un proces numit „analiza sentimentelor" – folosind opiniile pozitive şi negative, exprimate în cuvinte şi fotografii, pentru a estima nivelul de fericire al fiecărei persoane. Şi, după cum e de aşteptat, intrarea într-un cuplu creşte semnificativ fericirea (deşi se pare că apare şi o scădere după euforia iniţială) 13.



„When You Fall in Love This Is What Facebook Sees”, Meyer, Robinson, *The Atlantic*.

E uşor să fii sceptic în privinţa Facebook, mai ales cu toată autopromovarea, ştirile false şi gândirea de grup care se transmit pe platformă. Dar e greu să negi că hrăneşte relaţiile, chiar dragostea. Şi există dovezi că aceste conexiuni ne fac mai fericiţi.

Privind şi ascultând în 2017, unul din şase oameni de pe planetă era pe Facebook în fiecare zi14. Utilizatorii indică cine sunt (gen, localizare, vârstă, educaţie, prieteni), ce fac, ce le place şi ce îşi propun să facă astăzi şi în viitorul apropiat.

Ceea ce pentru un apărător al intimităţii este coşmar, pentru un agent de publicitate este nirvāṇa. Natura deschisă a Facebook, cuplată cu credinţa generaţiei tinere că „a fi înseamnă a împărtăşi”, a rezultat dintr-o colecţie de date şi instrumente de direcţionare personalizate care determină ca scanerele magazinelor alimentare, focus-grupurile, discuţiile şi sondajele să pară o încrucişare între semnalele cu fum şi semafoare. Colectorul de informaţii din spatele oglinzii bi-direcţionale, de la focus-grupul care ţi-a oferit un cupon de cumpărături în valoare de 75 de dolari de la Old Navy pentru participare, mai are un pic şi îşi va pierde slujba. Sondajele simple (şi trebuie să fie simple, deoarece oamenii din ziua de azi nu au timp de chestionare lungi) simt aproape irelevante în era digitală – când poţi afla direct cum se comportă oamenii în vieţile lor private, şi nu doar ceea ce declară („Folosesc întotdeauna

prezervativul”).

Imensul avantaj al motorului de învăţare merge mai departe decât găsirea mamelor de copii sportivi de către pagina Nike. Când ai aplicaţia Facebook deschisă pe telefonul mobil în Statele Unite, Facebook ascultă… şi analizează. Aşa este: orice faci şi implică Facebook va fi cel mai probabil înregistrat şi stocat15. Firma declară că nu foloseşte informaţiile pentru a personaliza reclamele, ci pentru a-ţi oferi subiecte de care poate eşti interesat sau pe care ai vrea să le distribui, în funcţie de ceea ce faci (cumpărături la mall sau urmărirea ultimului sezon din *Urzeala tronurilor*).

Ştim cu siguranţă că Facebook poate să tragă cu urechea la zgomotele ambientale, captate de microfonul telefonului16. Ceea ce înseamnă că Facebook poate introduce acest zgomot în softul de ascultare îmbunătăţit cu IA (inteligenţă artificială) şi să stabilească cu cine eşti şi ce faci – şi chiar despre ce vorbesc oamenii din jurul tău. Această vizare nu este mai de speriat decât ce se întâmplă pe internet când un click te face ţinta reclamelor. Vezi perechea aia de pantofi care te urmăreşte pe orice pagină? Ai fost vizat. Ce e de speriat e cât de bun devine Facebook la asta, precum şi la numărul de platforme de colectare şi de transmitere de date. Fă dublu-click pe Instagram pe o imagine a unor tenişi Vans şi în ziua următoare vei primi o reclamă fix la acea pereche de încălţări în newsfeedul Facebook. „De speriat” este corelat cu relevanţa.

Nu e nevoie să intru aici prea mult în implicaţiile privind intimitatea. Acea discuţie se poartă aprins pe zeci de alte canale. Dar, în general, în societatea noastră se poartă un război rece între intimitate şi relevanţă. Încă nu s-au tras focuri de armă (cum ar fi interzicerea Facebook), dar niciuna dintre cele două părţi (susţinătorii intimităţii sau ai relevanţei) nu au încredere una în cealaltă, iar acest lucru ar putea escalada rapid. Hrănim, cu bună ştiinţă, maşinăriile corporatiste cu foarte multe informaţii despre vieţile noastre – trasee zilnice, e-mailuri, apeluri telefonice,

toate cele – şi apoi ne aşteptăm ca acele firme să le folosească cu intenţii bune şi în acelaşi timp să le protejeze, chiar să le ignore.

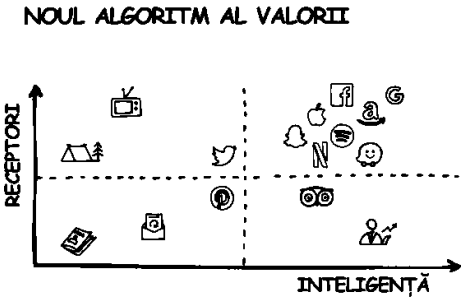
Clienţii au arătat, până acum, că utilitatea acestor platforme este atât de mare, încât sunt dispuşi să îndure riscuri substanţiale privind datele şi intimitatea lor. Barierele de securitate pentru reţele sunt insuficiente – ca dovadă, breşele datelor Yahoo din 2014 şi 2016. Atacurile cibernetice sunt acum profund şi inextricabil legate de vieţile noastre. Eu folosesc verificarea în doi paşi şi îmi schimb adesea parolele – am înţeles că asta te face să fii mai în siguranţă decât 99% dintre oameni. Dar încă aştept să întâlnesc pe cineva care să îmi spună că nu mai foloseşte un smartphone sau Facebook pentru că are îngrijorări privind intimitatea. Dacă porţi cu tine un telefon mobil şi eşti pe o reţea socială, ai hotărât să îţi fie încălcată intimitatea, deoarece merită preţul.

Economia Benjamin Button

Care sunt învingătorii în economia noastră condusă de algoritmi? Să ne imaginăm un grafic. Pe axa *y* avem numărul de oameni la care poate ajunge o companie. Facebook şi Google sunt, bineînţeles, în clubul exclusivist de peste un miliard. Dar multe alte companii, de la Walmart la Twitter până la canalele TV, ajung la câteva sute de milioane. De la acest nivel, sunt superputeri.

Dar să punem „inteligenţa” pe axa X. Cât de mult învaţă compania de la aceşti clienţi? Ce gen de informaţii oferă clienţii? Cât de lină şi de rapidă este îmbunătăţirea experienţei utilizatorului, cum ar fi autocompletarea listei de destinaţii pe Über sau sugerarea de muzică care s-ar putea să-ţi placă pe Spotify? în ultimii cinci ani, doar treisprezece dintre primii 500 Standard & Poor şi-au depăşit indicele în fiecare an – dovada unei economii de tipul învingătorul-ia-tot17. Ce au în comun cele mai multe dintre aceste companii? Ele realizează o combinaţie de unt de arahide cu ciocolată, punând laolaltă receptorii (utilizatorii) şi inteligenţa (algoritmii care urmăresc

utilizarea pentru a îmbunătăţi oferta).



Asta e ca şi cum valoarea unei maşini ar creşte odată cu kilometrajul. Acum avem o clasă de produse tip Benjamin Button care parcurge invers ciclul îmbătrânirii. Purtarea pantofilor de la Nike face să le scadă valoarea. Dar publicarea pe Facebook a unei poze în care îţi porţi pantofii sport Nike face ca reţeaua socială să fie mai valoroasă. Acest lucru este numit „efectul de reţea" sau „agilitate". Utilizatorii nu numai că fac reţeaua mai puternică (pentru că toată lumea este pe Facebook), dar când îţi porneşti Waze, îmbunătăţeşti serviciul pentru toţi, deoarece te poate localiza şi poate calibra tiparele de trafic.

Unde ar trebui să munceşti sau să investeşti? Simplu: în companiile de tip Benjamin Button.

Să ne uităm din nou pe grafic. În colţul dreapta-sus avem învingătorii, inclusiv cele trei platforme: Amazon, Google şi Facebook. Înregistrarea, iterarea şi valorificarea publicului simt miezul afacerilor fiecăreia dintre platforme. Este lucrul pentru care au fost proiectate cele mai valoroase lucruri create vreodată de oameni (de fapt, algoritmii lor).

Ziarele pot ajunge la milioane de oameni, chiar la mai mulţi, având în vedere cum apar articolele lor pe cele trei platforme. Dar nu primesc niciun fel de informaţii la schimb din acest contact. Astfel, în timp ce cele trei platforme dominante – de căutare, de comerţ şi sociale – mă cunosc de sus până jos, *New York Times* are doar detalii schematice, începând cu adresa şi codul poştal. Ar

putea să ştie că mi-am trăit cea mai mare parte a vieţii în California. Sau poate că nu. Poate încerca să urmărească traseele mele de vacanţă. Vede poveştile pe care le citesc şi le distribui, dar este un algoritm care vizează o cohortă, nu o platformă bazată pe un flux de informaţii construit cu dedicaţie pentru mine.

Algoritmul Facebook poate fi folosit pentru a viza în detaliu populaţii distincte din anumite arii geografice. Cineva din publicitate poate spune: „Vreau să ştiu toate femeile născute în jurul anului 1990, din jurul oraşului Portland, care îşi caută o maşină”. Folosind datele extrase din conturile de pe reţelele sociale a milioane de americani, Cambridge Analytica, o firmă care a lucrat pentru Brexit şi campania electorală a lui Trump, a creat un „profil psihografic” al alegătorilor înainte de alegerile din 2016. Compania a folosit o microselecţie comportamentală pentru a livra mesaje specifice proârump alegătorilor care rezonau cu ele din motive extrem de personale18. Înarmat cu cunoaşterea a 150 de like-uri, modelul lor putea prezice personalitatea cuiva mai bine decât partenerul sau partenera de viaţă. Cu 300 de like-uri, te înţelegea mai bine decât te înţelegi tu pe tine 19.

Ca tot restul mass-media tradiţionale, *Times* a lăsat în seama Google funcţia de căutare – până când, prea târziu, şi-a dat seama de greşeală. Astfel, comparativ cu Facebook, cunoaşterea lui *Times* în ceea ce mă priveşte pe mine, abonat de cincisprezece ani, este aproape nulă. Televiziunile ştiu şi mai puţin.

Pentru secolul douăzeci şi unu, sunt remarcabil de proaste. Şi, conform graficului nostru, companiile care nu ştiu nimic sunt strâns corelate cu învinşii. Ei au fost plătiţi să nu ştie, deoarece informaţiile i-ar fi putut ajuta pe cei din publicitate să determine care 50 de procente din spaţiul de reclamă cumpărat erau de fapt pierdute şi i-ar fi ajutat să reducă cheltuielile.

Unele companii digitale rămân şi ele în urmă. Twitter, de exemplu, nu ştie prea multe despre clienţii săi.

Milioane dintre ei au nume false, iar un număr de până la 48 de milioane de conturi (15 procente) sunt operate de computere20. Rezultatul este că, în timp ce poate calcula modificări de dispoziţie şi apetit în diferite zone ale planetei, compania se luptă să ia în vizor persoane fizice. Ia notă maximă la umanitate, dar abia nota 7 la capitolul oameni. Acesta este motivul pentru care relevanţa Twitter, similară cu a Wikipedia sau PBS, va fi în permanenţă mai mare decât valoarea acţiunilor sale. O veste bună pentru planetă, o veste proastă pentru acţionarii Twitter.

Nicio companie nu este mai sus sau mai la dreapta graficului decât Facebook. El striveşte concurenta atât în ceea ce priveşte accesul, cât şi în colectarea de informaţii. Această putere îi oferă un avantaj enorm în lumea digitală. Facebook are acces la chinină într-o piaţă infestată de ţânţari purtători de malarie – talentul priceperii în era digitală. Oamenii inteligenţi vor să lucreze la o companie aflată într-o poziţie dominantă, despre care cred că înţelege cum stau lucrurile. Perspectivele simt luminoase, oportunităţile sunt peste tot. Sunt probleme interesante de rezolvat şi se discută despre sume de bani incredibile. Puţine firme au pietrele sau puterea focului, pentru a cheltui 20 de miliarde de dolari pe o companie cu cinci ani vechime, cum e Whatsăpp.

La L2 înregistrăm tiparele de migraţie între cele mai mari firme, inclusiv agenţiile tradiţionale şi Cei Patru. WPP este grupul de publicitate cel mai mare la nivel mondial. În jur de 2 ooo de foşti angajaţi au migrat către Facebook sau Google. Pentru comparaţie, doar 124 de foşti angajaţi ai Facebook sau Google au mers să lucreze pentru WPP.

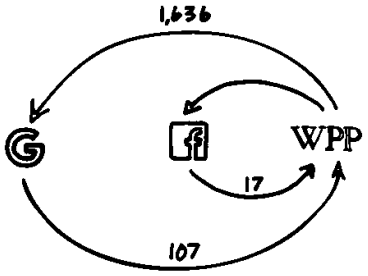
Să ne gândim la cei care au migrat în sens invers – cei 124 care s-au întors la WPP. Mulţi dintre ei, după cum s-a dovedit, au fost doar stagiari la Facebook sau Google şi s-au întors la WPP când nu li s-a făcut o ofertă de prelungire în Palo Alto sau în Mountainside21. Lumea publicităţii de astăzi este condusă din ce în ce mai mult de repetenţi.

Acest lucru subliniază dominaţia giganţilor digitali. Nu e vorba doar că maşinăriile lor devin mai inteligente în fiecare zi, cât e vorba că se ospătează din informaţiile despre noi. Ei îi atrag pe cei mai buni şi mai sclipitori. Aruncă doar o privire la celebrul arsenal de teste de inteligenţă prin care sunt dispuşi

Analiză L2 a datelor Linkedln.

128 The Four Facebook

PERSOANE CARE AU MIGRAT ÎNTRE WPP ŞI FACEBOOK & GOOGLE



5*11

să treacă americanii care caută un loc de muncă la Google. Nu e mai uşor să te angajezi la Facebook, doar că mediatizarea este mai slabă.

Creier, muşchi şi sânge

Churchill a spus că al Doilea Război Mondial a fost câştigat cu creierii britanicilor, muşchii americanilor şi sângele ruşilor. Facebook le are pe toate trei. Dacă tu, în calitate de client, te întrebi care dintre cei trei eşti, înseamnă că eşti sângele.

Să ne gândim la Snapchat. Mulţi analişti au văzut în aplicaţia foto de mare succes un potenţial nou călăreţ. Rodul minţii unor absolvenţi de Stanford, ieşit în lume în 2011, oferind o modalitate de a trimite instant fotografii şi filme prietenilor. În plus, filmele dispăreau ca un fum după numai câteva secunde sau ore. Era o asigurare împotriva gafelor, aşa că oamenii se simţeau mai în largul lor împărtăşind lucruri mai intime – fără să se teamă că vor fi văzute de un viitor partener sau angajator. Natura efemeră

a conţinutului crea şi un sentiment de urgenţă, care ducea la un mai bun angajament în utilizarea aplicaţiei (iată deja cum salivează oamenii din publicitate). În plus, Snap era atractiv pentru adolescenţi, un segment recunoscut pentru dificultate şi influenţă.

Snapchat a adăugat foarte multe opţiuni în lunile de după lansare. A trecut şi în TV, lansând un canal video pentru mobil, în 2017, compania ajungea rapid din urmă Twitter şi avea 161 de milioane de utilizatori zilnici, când a fost listată prima dată la bursă22. Valoarea la care a ajuns a fost de 33 de miliarde de dolari23.

Rămâne de văzut ce va mai fi. Facebook se poziţionase deja pentru strivirea tinerei companii. Intran Khan, directorul de strategie al Facebook, a declarat: „Snapchat este construită pe fotografii. Nu este o reţea socială”.

Nu ştiu dacă este vorba de supărarea pe care o simte Zuck după ce Evan a respins preludiul la achiziţie sau un răspuns generat de o ameninţare reală. Dar cred că primul lucru la care se gândeşte Mark Zuckerberg când deschide ochii de dimineaţă şi ultimul înainte să îi închidă seara este: „Vom face ca Snap să dispară de pe faţa planetei”. Şi o va face.

Zuckerberg înţelege că imaginile sunt aplicaţia de bază a Facebook, mare parte din putere constând în aripa Instagram a puternicului său imperiu. Absorbim imaginile de şase mii de ori mai repede decât cuvintele24. Aşa că imaginile au acces direct la inimă. Iar dacă Snapchat ameninţă că va prelua un segment important al acestei pieţe, sau numai că se va apropia de primul loc, o asemenea ameninţare trebuie strivită.

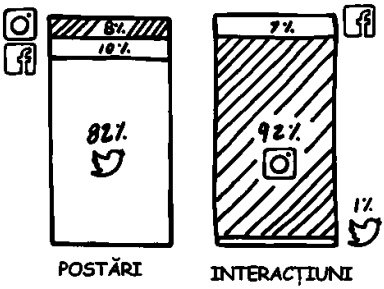
Pentru a reuşi să o facă, Facebook dezvoltă în Irlanda o nouă interfaţă bazată pe camera foto. Este o clonă a Snapchat. În declaraţia dată cu ocazia publicării veniturilor pe 2016, Zuckerberg a spus, şi poate vă va suna foarte familiar: „Credem că fotografia va fi modul prin care vom comunica”.

Facebook şi-a însuşit (adică a furat) alte idei ale Snapchat, inclusiv actualizările rapide, stories, filtrele pentru selfie şi mesajele de o oră. Tendinţa va continua – dacă autorităţile nu vor interveni. Facebook este ca un piton de Birmania care înghite o vacă. După ce înghite vaca, şarpele ia forma ei. După digestie, se reîntoarce la forma lui normală, dar este ceva mai mare.

Instagram este un element important din această fiară enormă. Facebook a cumpărat aplicaţia de comunicare prin fotografii în 2012 pentru 1 miliard de dolari. Se dovedeşte că este una dintre cele mai mari achiziţii ale timpurilor noastre, în ciuda ridiculizării („Un miliard pentru o companie formată din nouăsprezece oameni?"), Zuck a fost neclintit şi a împuşcat o achiziţie care acum valorează de cincizeci de ori mai mult decât a plătit pentru ea. Chiar dacă nu crezi că Instagram este platforma numărul unu pe piaţa sa, este posibil să recunoşti că poate să fie cea mai bună achiziţie din ultimii douăzeci de ani. (Zuckerberg nu a rămas la fel de norocos după doi ani – a plătit de douăzeci de ori aceeaşi sumă pentru Whatsapp, care avea un număr similar de angajaţi.)

Un mod de a aprecia valoarea acestei achiziţii este de a urmări „Power Index" al Instagram, numărul de persoane la care ajunge o platformă înmulţit cu nivelul lor de interacţiune. Indexul social ne arată că Instagram este cea mai puternică platformă din lume, deoarece are 400 de milioane de utilizatori, o treime din utilizatorii Facebook, dar înregistrează un nivel de angajament de cincisprezece ori mai mare.

NIVEL GLOBAL VS. ANGAJAMENT PE PLATFORMĂ
TRIMESTRUL IU, 2016
L₂ Analysis of Unmetric Data.
L₂ Intelligence Report: Social Platforms 2017. L₂, Inc.
Facebook The Four 131



Succesul Facebook cu Instagram e în strânsă legătură cu viteza de adaptare la piaţă. Capacitatea sa de a lansa noi opţiuni este fără rival. Unele dintre ele funcţionează (Messenger, aplicaţia pentru dispozitive mobile, fluxul personalizat) şi unele eşuează lamentabil (aplicaţia meteorică Beacon, care putea anunţa prietenii de achiziţiile făcute, şi Buy Button-ul ratat). Conceperea şi eliminarea de noi produse face din Facebook cea mai inovatoare companie de pe planetă.

Mai puţin celebră, dar la fel de importantă, este disponibilitatea Facebook de a da înapoi rapid când este forţată de utilizatori sau de guvernul federal. Facebook ştie că relaţia sa cu utilizatorii rămâne delicată. În ciuda eforturilor considerabile făcute de utilizatori pentru construcţia şi menţinerea paginilor, un concurent mai atractiv ar putea să îi îndepărteze cu milioanele – aşa cum Facebook a făcut cu Myspace. Prin urmare, atunci când nesfârşitele iniţiative de a face bani îi enervează pe utilizatori – aşa cum a făcut Beacon –, compania le retrage rapid, aşteaptă şi apoi încearcă în altă parte cu o altă inovaţie. Jeff Bezos a evidenţiat acest lucru într-una dintre faimoasele scrisori de investiţii, anume că aderenţa nesănătoasă la proceduri este ceea ce omoară companiile mature. Întreabă-l doar pe Oscar Muñoz, directorul executiv al United Airlines, care şi-a apărat angajaţii când au târât un pasager jos din avion, deoarece „respectaseră procedurile standard pentru abordarea situaţiilor de acest

gen” 25.

Mare parte din inovaţie apare gratis. Facebook beneficiază de lovitura jujitsu supremă: probabil va deveni cea mai mare companie de media din lume, cu un conţinut, la fel ca în cazul Google, oferit de utilizatorii săi. Cu alte cuvinte, mai mult de un miliard de clienţi muncesc pentru Facebook fără niciun fel de răsplată financiară. Prin comparaţie, marile companii de entertainment trebuie să cheltuiască milioane de dolari pentru a crea conţinut original. Netflix scoate din buzunar mai mult de 100 de milioane de dolari pentru fiecare sezon din *The Crown* şi va cheltui 6 miliarde de dolari pe conţinut în 2017 (cu 50% mai mult decât NBC sau CBS) 26. Cu toate acestea, Facebook concurează pentru atenţia noastră şi ne-o câştigă, distribuind poze ale micuţului Max care doarme făcut colac lângă noul său căţel Vizsla. Acest lucru e fascinant pentru o audienţă restrânsă, poate două sau trei sute de prieteni, dar este suficient. E uşor pentru o maşinărie să le combine, să le segmenteze şi să le adreseze unei audienţe-ţintă. Aşa că, extinzând analogia, cât ar valora CBS, ESPN, Viacom (MTV), Disney (ABC), Comcast (NBC), Time Warner (HBO) şi Netflix împreună, dacă nu ar avea costuri de conţinut? Simplu – ar valora cât valorează Facebook.

Duopoly[14]

Google şi Facebook redesenează harta media. În cele din urmă, vor controla mai multe cheltuieli de mass-media decât oricare alte două firme din istorie – separat, darămite luate împreună. Cei mai mulţi ar fi de acord că, cel puţin pentru următoarea decadă, punctul zero pentru creşterea cheltuielilor din mass-media va fi pe telefonul mobil.

Împreună, Facebook şi Google controlează 51% din cheltuielile de publicitate în media, iar cota lor de piaţă creşte în fiecare zi. În 2016, cele două firme produceau 103% din creşterea de venituri în mediul digita127. Ceea

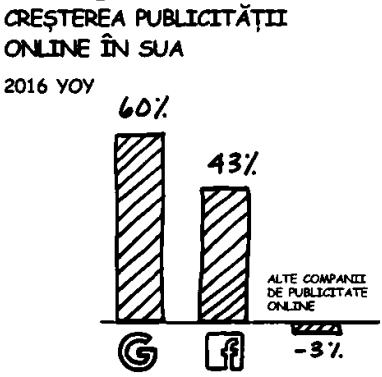
14 Duopol, piață monopolizată de doi „jucători" (n.r.).

ce înseamnă că, în afară de Facebook şi Google, media digitală se alătură ziarelor, radioului şi emisiei TV ca sectoare în declin.

„Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?" Kafka, Peter în *Recode*.

Head fake în timp ce se luptă pentru dominaţia pieţei, atât Facebook, cât şi Google vor face foarte probabil pariuri îndrăzneţe pe viitor. O cale deosebit de costisitoare duce spre realitatea virtuală (VR), iar în această privinţă Facebook a luat primul startul în industrie. În 2014, Zuck a plătit 2 miliarde de dolari pentru Oculus Rift, compania lider de piaţă pentru seturile VR28. În urma acestei achiziţii a declarat cu entuziasm: „VIva deschide lumi noi". Veste proastă: nu a făcut-o.

Oamenii erau imaginaţi cu vizoare prinse de cap, participând la şedinţe virtuale de muncă. Chirurgii din New York şi Tokyo puteau opera în acelaşi spaţiu virtual. Bunicii vor petre134 The Four Facebook



ce mai mult timp virtual cu nepoţii lor de departe. Astfel, Facebook ar intra în minţile noastre. Ar crea o nouă platformă – nu doar pentru comunicare, ci şi pentru a petrece timpul împreună în huni virtuale. Oportunitatea de afaceri este imensă.

Urmându-l pe Zuckerberg, firmele de capital de risc au început să investească milioane în start-up-urile de VR. în curând şi alte firme din domeniul tehnologiei, inclusiv Cei Patru, investeau în cercetări dedicate acestei tendinţe.

Nimeni nu voia să doarmă în timp ce apărea Ultimul Răcnet.

Realitatea virtuală este mama tuturor falsurilor. Forţa cea mai puternică din univers este atracţia pentru mediocritate. Toată lumea moare şi nu-şi dă seama de asta la timp. Mark Zuckerberg a avut (foarte) mare dreptate în multe privinţe şi era de aşteptat să facă o alegere greşită. Şi a făcut-o. Firmele de tehnologie (încă) nu au capacitatea de a influenţa deciziile despre ce vor purta oamenii în public. Oamenilor le pasă (foarte mult) cum arată. Cei mai mulţi nu vor să arate ca şi cum n-au reuşit niciodată să sărute o fată. Îţi aminteşti de Google Glass? Unii dintre cei care îi purtau au încasat bătaie. Ideea de bază e că oricine poartă un echipament VR arată ridicol. Realitatea virtuală va fi pentru Zuck ce a fost Gallipoli pentru Churchill, un eşec răsunător care demonstrează că se poate înşela (foarte) rău, dar care nu va încetini marşul către victorie. Compania încă este poziţionată pentru dominarea pieţei globale de media şi pentru reinventarea publicităţii secolului al XXI-lea.

Nesătul

Facebook este o bestie devoratoare şi va continua să fie. Cu accesul său global, cu un capital aproape nelimitat şi o maşină de inteligenţă artificială de prelucrare de date, care-i din ce în ce mai performantă, în combinaţie cu Google, Facebook va reduce la tăcere mare parte din lumile mass-media analogice şi digitale. O estimare decentă a ceea ce se va petrece la nivel mondial este ce s-a întâmplat deja în Australia, unde mass-media tradiţionale au fost înghiţite de vii de către mass-media tehnologice. Cu alte cuvinte, *media* din trecut nu vor dispărea, doar că va fi un loc în care nu mai merită să munceşti ori să investeşti.

Puţini vor rezista. Reviste precum *Economist*, *Vogue* şi *New York Times* vor beneficia de asta, cel puţin o vreme, deoarece va dispărea concurenţa mai slabă. Acest lucru, împreună cu revelaţia spontană că „adevărul” este din nou la modă, le va oferi pe moment un avantaj în cota de piaţă.

Dar termenul cheie este „pe moment”.

Între timp, Facebook va continua să castreze mass-media tradiţionale. Din traficul online al *New York Times*, de exemplu, aproximativ 15% provine de pe Facebook29. *Times* a fost de acord ca Facebook să publice articolele direct pe platforma lor. Asta înseamnă că poţi citi întreg articolul fără să pleci de pe Facebook, fără să accesezi website-ul *Times*. Condiţia la schimb a fost ca *Times* să poată păstra veniturile din publicitate. Îţi sună familiar?

Poate părea un lucru bun, dar adevărul este că astfel Facebook este în control. Asta înseamnă că expunerea *Times* către clienţii săi poate creşte sau descreşte, după cum doreşte, şi poate introduce sau elimina alte conţinuturi din mass-media după cum doreşte. Astfel, una dintre cele mai mândre instituţii din presa americană este redusă la un furnizor de bunuri. Facebook decide ce conţinut este cel mai potrivit pentru a genera publicitate şi cine îl va vedea. *Times* şi-a tras o rundă de gloanţe în picioare şi i-a permis lui Google să aibă acces limitat la datele lor. Cu Facebook Instant Articles, *Times* şi celelalte firme participante din program şi-au băgat singure pistolul în gură. Nu am învăţat nimic. La finalul lui 2016, *Times* s-a retras din programul Instant Articles, deoarece veniturile erau inconsistente30. Aşadar, *Times* a fost (din nou) gata să îşi vândă viitorul, dar, din fericire, oferta nu a fost foarte tentantă.

Petrol

Forarea după petrol este atât de simplă în anumite zone ale Arabiei Saudite. Înfigi o ţeavă în pământ, iar petrolul care bolboroseşte la suprafaţă aproape că este suficient de pur pentru a fi pus direct în rezervorul maşinii. Aceste platforme de forare cu succes garantat produc petrol la un cost de 3 dolari/ baril. Chiar şi într-o piaţă în recesiune, acelaşi petrol se vinde cu aproape cincizeci de dolari/baril.

În inima fâşiei de exploatare de gaze naturale din America, în Uniontown, Pennsylvania, o companie se

tocmeşte cu un fermier pentru drepturile de exploatare pe terenul lui… apoi forează la adâncime, sperând să dea peste un anumit tip de şist. Compania a investit în echipamente moderne, cu foreze ce pot face efectiv viraje la 300 de metri adâncime. Este costisitor. Şi, chiar dacă firma găseşte şistul potrivit, trebuie să îl înconjoare cu o întreagă producţie industrială, sfărâmând roca, pompând zeci de mii de litri de apă sărată şi capturând gazul natural care este eliberat. Toate acestea costă mai mult decât echivalentul pentru petrol, să zicem, 30 de dolari/baril.

Ar avea sens ca Aramco, compania naţională de petrol a Arabiei Saudite, să redirecţioneze din resurse pentru a investi în câmpurile de exploatare a gazelor de şist din vestul Pennsylvaniei? Bineînţeles că nu, cel puţin din motive economice.

Ar trebui să renunţe la profitul de 20 de dolari/baril. Şi de ce ar face-o?

Facebook se confruntă cu o întrebare similară. Materia primă – petrolul – pentru Facebook constă în miliardele de identităţi pe care le urmăreşte şi pe care ajunge să le cunoască în detalii din ce în ce mai fine. Banii uşori se fac din achiziţiile sigure, din portofoliul său de oameni. Prin comparaţie, echipamentele de realitate virtuală, înfrângerea morţii, ţeserea de materiale, maşinile care se conduc singure şi alte oportunităţi de afaceri sunt şanse mult mai îndepărtate. Dacă oamenii comunică limpede, prin clickurile, like-urile şi postările lor, că le plac anumite lucruri şi nu le plac altele, este foarte uşor să le vinzi diverse. Limpede ca lumina zilei. Simplu ca extragerea petrolului în Arabia.

Dacă intru pe Facebook şi dau click pe un articol despre Bernie Sanders şi „ador” unul despre Chuck Schumer, maşinăria mă poate arunca, aproape fără niciun efort, în găleata de liberali împătimiţi. Dacă vrea să mai consume un pic de energie pentru a procesa informaţiile, doar pentru a fi mai sigură, poate vedea că am termenul *Berkeley* în biografie. Aşa că mă va azvârli, cu mare

încredere, în găleata celor care îmbrăţişează copaci.

Algoritmul Facebook îmi va servi apoi tot mai multe conţinuturi liberale, iar compania va face bani când eu fac click pe ele. Vizibilitatea în actualizări se bazează pe patru variabile de bază – creator, popularitate, tipul de postare şi data – plus propriul său algoritm de publicitate31. Pe măsură ce accesez acel conţinut, fie că sunt articole ce-ţi dau de gândit din *Guardian*, videoclipuri de pe YouTube cu Elizabeth Warren exprimându-şi revolta faţă de ceva sau un prieten oarecare lansat într-o tiradă despre un subiect politic –, algoritmul ştie ce să îmi ofere, deoarece m-a etichetat ca progresist.

Dar cum rămâne cu toţi cei care nu îşi exprimă la fel de clar preferinţele politice? Cum le poţi vinde lor poveşti politice? Mulţi dintre ei simt probabil moderaţi, deoarece aşa sunt majoritatea americanilor. Şi sunt mult mai greu de desluşit. În cazul fiecăruia dintre ei, maşinăria Facebook ar avea nevoie de un algoritm mult mai sofisticat pentru analiza reţelei de prieteni, a mişcărilor, a codului poştal şi a cuvintelor folosite, precum şi a site-urilor de ştiri pe care le vizitează. E foarte mult de muncă şi e mai puţin profitabil.

Mai mult, tot nu pot fi siguri după tot acest efort, pentru că fiecare găleată de moderaţi vândută către agenţiile de publicitate nu se bazează pe semnale directe din partea acelor persoane, ci mai degrabă pe o serie de corelaţii. Acestea sunt întotdeauna însoţite de greşeli. Cartierul meu din Greenwhich Village a rămas la fel de albastru cum a fost – doar 6% au votat pentru Trump32. Sunt destul de sigur că asta înseamnă că trăiesc nu într-o bulă, ci într-o celulă capitonată şi fără ferestre. Şi totuşi, pentru o celulă capitonată şi fără ferestre, e destul de drăguţă.

Moderaţii sunt greu de prins sau de anticipat. Imaginează-ţi un videoclip cu un tip într-un pulover clasic, discutând cu o voce echilibrată despre argumentele pro şi contra comerţului liber cu Mexicul. Câte accesări ar primi?

Marketarea moderaţilor e ca fracturarea şistului în exploatarea gazelor. O faci doar dacă nu ai alternative mai uşoare la îndemână. În felul acesta, primim tot mai puţine conţinuturi calme şi raţionale.

Astfel, Facebook şi restul mass-media care se bazează pe algoritmi abia dacă îşi mai bat capul cu moderaţii. În schimb, dacă îşi dau seama că înclini mai degrabă către Partidul Republican, îţi vor oferi tot mai multe chestii republicane, până când eşti pregătit pentru marile lovituri, dezlănţuirea aripii radicale: Breitbart, înregistrări de talk-show-uri de la radio. Poţi ajunge până la Alex Jones. Adevăraţii adepţi, fie ei de dreapta sau de stânga, muşcă din momeală. Postările care primesc cea mai mare interacţiune sunt conflictuale şi furioase. Iar acele clickuri cresc rata de accesare, care, la rândul ei, creşte indicele de relevanţă atât pentru Facebook, cât şi pentru Google. Acest lucru atrage mai multe accesări şi distribuiri. În cele mai bune (cele mai rele) cazuri – le întâlnim zilnic –, povestea sau videoclipul devine viral şi ajunge la zeci sau chiar sute de milioane de oameni. Şi ne cufundăm cu toţii şi mai mult în bulele noastre.

În acest fel, algoritmii întăresc polarizarea din societatea noastră. Poate ne credem fiinţe raţionale, dar avem adânc imprimat în creier impulsul de supravieţuire, iar acesta împarte lumea în noi vs. ei. Furia şi revolta simt declanşate cu uşurinţă. Nu te poţi abţine să nu deschizi filmarea cu Richard Spencer încasând un pumn. Politicienii pot părea extremi. Dar ei nu fac decât să răspundă publicului – iar furia cu care ne confruntăm zilnic pe Facebook devine marşul nostru către extreme.

Clickuri vs. Responsabilitate

Patruzeci şi patru la sută dintre americani, şi mare parte din lume, se îndreaptă către Facebook pentru a-şi primi ştirile33. Şi totuşi, Facebook nu vrea să fie văzut ca o companie mediatică. Nici Google nuâşi doreşte asta. Gândirea tradiţională din piaţă este că se opun acestei etichete din cauza evaluării lor. De ce? Pentru că firmele

de mass-media au doar o valoare de piaţă moderat înaltă, iar Cei Patru sunt dependenţi de valori *iconosferice*.

O teorie care a apărut la London School of Economics, între 1993 şi 2003, având ca principal scop orientarea cercetării interdisciplinare către structurarea şi dinamizarea sistemelor sociale umane, în contrast cu specializările restrânse, ermetice, care câştigă tot mai mult teren în universităţi (n.r.).

— Sute de miliarde. Astfel, toată forţa lor de muncă, restrânsă şi selectă, poate să rămână nu doar relaxată sau prosperă, ci şi putred de bogată. Şi asta e o strategie de retenţie care va fi mereu în vogă.

Celălalt motiv pentru care nu vor să fie considerate companii de mass-media este mai pervers. Companiile respectabile din lumea ştirilor îşi recunosc responsabilitatea faţă de public şi încearcă să îşi asume rolul pe care îl au în formarea imaginii despre lume a clienţilor lor. Ştii ce zic: obiectivitate editorială, verificarea faptelor, etica jurnalistică, discursul public – lucruri din astea. E mult de muncă şi știrbește din profituri.

În cazurile cu care sunt familiarizat, *New York Times*, am văzut că editorii nu doar voiau să prezinte ştirile corect, ci încercau şi să obţină un echilibru între ştirile pe care le publică. Dacă aveau o serie de ştiri care păreau să facă apel la adepţii politicii de stânga – de exemplu, despre deportarea imigranţilor fără documente sau despre bucăţi mari din Antarctica care se topesc –, atunci încercau să găsească şi un pic de echilibrare la conservatori, poate un articol al lui David Brooks în care atacă Obamacare[15].

Oamenii pot discuta la nesfârşit dacă rândurile în scădere ale celor din mass-media tradiţionale au reuşit să obţină echilibrul şi să fie „cum trebuie”. Dar ei încearcă. Când redactorii caută să decidă ce articole să promoveze, au în vedere cel puţin misiunea lor de a informa. Nu se

15 Legea Sănătății, Affordable Care Act, din mandatul președintelui Obama, cunoscută și ca Obamacare, potrivit căreia este obligatoriu ca toți cetățenii americani să aibă asigurare de sănătate (n.r.).

reduce chiar totul la clickuri şi dolari.

Dar pentru Facebook aşa este. Compania încearcă, bineînţeles, să îşi ascundă această lăcomie în spatele unei atitudini umaniste. Este, de fapt, acelaşi mod de operare ca al celorlalţi învingători din domeniul tehnologiei şi, cu siguranţă, acelaşi pe care îl practică şi Cei Patru – promovează un brand progresist în privinţa leadershipului, îmbrăţişează multiculturalismul, mizează pe energia regenerabilă – dar, în acelaşi timp, sunt într-o căutare darwinistă şi lacomă a profitului, ignorând distrugerea locurilor de muncă pe care o lasă în urma lor în fiecare zi.

Nu te păcăli singur: singura misiune a Facebook este să facă bani. De vreme ce succesul companiei este măsurat în clickuri şi dolari, de ce ar promova poveştile adevărate în locul celor false? Angajarea câtorva firme de „câini de pază mass-media" poate oferi acoperire. Din punctul de vedere al maşinăriei, un click = un click. Aşa că întregi operaţiuni editoriale generează peste tot în lume producţii optimizate pentru maşinăria Facebook. Care la rândul lor generează o nebunie de ştiri false ce servesc drept momeală atât pentru cei de stânga, cât şi pentru cei de dreapta.

Pizza Gate – povestea despre o pizzerie din Washington D.C., Cornet Ping Pong – a prins un avânt puternic în jurul alegerilor din 2016. Se afirma că fratele lui John Podesta, managerul de campanie al lui Hillary Clinton, conducea de acolo o reţea de prostituţie infantilă, departe de ochii clienţilor veniri în local să mănânce. Mulţi oameni au crezut povestea. Un bărbat a condus din North Carolina cu o armă de asalt, neavând o idee clară despre cum va elibera copiii prizonieri şi abuzaţi despre care citise. A intrat în restaurant şi a tras un foc de armă, fără să rănească pe nimeni (de data asta), şi a fost arestat34.

Sandviciul cu rahat din această situaţie este că alăturarea ştirilor legitime cu ştirile false a făcut ca platforma Facebook să fie mai periculoasă. Când stai la coadă la supermarket, te poţi gândi că Hillary nu este un

extraterestru, indiferent de ce ai citi pe prima pagină a unor ziare de scandal. Totuşi prezenţa

New York Times şi *Washington Post* pe Facebook a legitimat ştirile false.

Platforma

Cum poate Facebook să exercite vreo formă de control editorial? Un loc bun de plecare ar fi crimele motivate de ură. E uşor să fii de partea corectă în cazul lor. Iar numărul celor care vor să comită crime motivate de ură nu este atât de mare. Facebook va ridica mâna şi va spune „Fără mesaje de ură!”. Astfel, asemenea celorlalţi Patru, directorii executivi se pot înveli într-o cuvertură progresistă care să ascundă comportamentul rapace, de evitare a impozitelor şi de distrugere a locurilor de muncă, aducând mai mult a Darwin decât a (Elizabeth) Warren.

Ştirile false sunt o ameninţare mai mare pentru democraţia noastră decât câţiva ciudaţi care se ascund sub cagule albe, însă ştirile false sunt o afacere înfloritoare. Eliminarea lor ar forţa Facebook să accepte responsabilitatea de redactor-şef al companiei de mass-media situate ca influenţă pe locul întâi (sau, cel puţin, al doilea). Ar trebui să înceapă să discearnă între adevăr şi minciuni. Acest lucru ar genera revoltă şi suspiciuni – aceleaşi cu care se confruntă presa largă. Mai mult de atât, prin eliminarea ştirilor false, Facebook ar sacrifica miliarde de clickuri şi o grămadă de bani.

Facebook încearcă să înlăture criticile adresate conţinutului spunând că *nu* este un canal media, ci *o platformă*. Acest lucru sună rezonabil până când îţi dai seama că termenul *platformă* nu e menit să absolve companiile de asumarea responsabilităţii pentru pagubele produse. Cum ar fi fost ca McDonald’s, după ce ar fi descoperit că 80% din carnea de vită este falsificată şi ne îmbolnăveşte, să declare că nu pot fi declaraţi responsabili, deoarece nu sunt un lanţ de restaurante fast-food, ci o platformă de fast-food? Am fi tolerat aşa ceva?

Un purtător de cuvânt al Facebook a declarat, ca

răspuns la controversă, că „nu putem deveni noi înşine arbitri ai adevărului” 35. Dar, cu siguranţă, aţi putea măcar să încercaţi! Dacă Facebook este de departe cea mai mare reţea socială, ajungând la 67% dintre adulţii americani36, şi dacă tot mai mulţi îşi primesc zilnic ştirile de la ea, atunci Facebook devine, de facto, cea mai mare companie de mass-media din lume. Întrebarea este: nu are presa o mai mare responsabilitate în a urmări şi a păzi adevărul? Nu asta e menirea presei?

Pe măsură ce reacţiile negative au continuat, Facebook a introdus noi instrumente pentru a combate ştirile false. Utilizatorii pot semnala de acum o ştire ca fiind falsă şi va fi trimisă serviciului de verificare a surselor. În plus, Facebook foloseşte software pentru a identifica potenţialele ştiri false37. Totuşi, cu toate aceste metode, chiar dacă ştirea este falsă, ea va primi eticheta de „disputată”. Dată fiind polarizarea climatului politic şi din cauza „efectului de bumerang” – când îi prezinţi cuiva dovezi care îi contrazic credinţele, el/ea mai degrabă îşi întăreşte convingerile –, o etichetă de „disputată” nu va convinge prea mulţi oameni. E mai uşor să-i păcăleşti, decât să îi convingi că au fost păcăliţi!

Tindem să credem că reţelele sociale simt neutre – doar ne prezintă lucruri. Noi suntem fiinţe individuale autonome şi gânditoare care pot discerne adevărul de falsitate. Putem alege să credem sau nu. Putem alege cum să interacţionăm. Dar cercetările ne arată că atunci când dăm click pe ce alegem să vedem este decis de procese profunde inconştiente. Fiziologul Benjamin Libet a folosit măsurători EEG pentru a demonstra că activitatea din cortexul motor poate fi detectată cu 300 de milisecunde înainte ca persoana să simtă că a decis să se mişte38. Mai degrabă facem click din impuls, decât din deliberare conştientă. Suntem mânaţi de nevoi inconştiente profunde de apartenenţă, aprobare şi siguranţă. Facebook exploatează aceste nevoi şi ne face să petrecem mai mult timp pe platformă (parametrul de bază al succesului e

timpul petrecut pe pagină), oferindu-ne o mulţime de like-uri. Ne trimite notificări, întrerupându-ne munca sau viaţa personală cu urgenţa unui like primit la o fotografie. Când distribui un articol care se potriveşte cu părerile politice ale prietenilor tăi, o faci aşteptând like-uri. Cu cât e mai însufleţit articolul, cu atât mai multe reacţii vei primi.

Tristan Harris, fost inginer în etica designului la Google şi expert în modurile în care tehnologia ne exploatează vulnerabilităţile psihologice, compară notificările reţelelor sociale cu jocurile de noroc mecanice39. Ambele oferă recompense variabile: eşti curios, voi avea două like-uri sau două sute? Selectezi imaginea aplicaţiei şi aştepţi să se învârtă rotiţele – o secundă, două, trei, creşterea anticipaţiei face ca răsplata să fie mai dulce: ai primit nouăsprezece like-uri. Vor fi mai multe peste o oră? Va trebui să verifici ca să afli. Şi dacă tot ai intrat, uite şi alte poveşti false pe care programele special concepute le-au aruncat peste tot în spaţiul informaţional. Simte-te liber să le distribui şi prietenilor, chiar dacă nu le-ai citit – ştii că vei primi aprobarea tribului prin împărtăşirea de mai multe lucruri în care ei cred deja.

Firma este atentă să nu implice oameni (of!) sau vreo judecată reală în acest proces. Pretinde că acesta este un efort de a păstraîmparţi alitatea – acelaşi motiv pe care l-a oferit când a concediat toată echipa editorială de la Trends. Implicarea oamenilor se presupune că ar aduce o părtinire implicită sau explicită. Dar IA are şi ea părtinire. Este programată, de către oameni, să selecteze cel mai atractiv conţinut. Priorităţile sale sunt clickurile, numerele, timpul petrecut pe site. IA este incapabilă să distingă ştirile false, poate cel mult să le bănuiască, în funcţie de originea lor. Doar verificatorii umani pot afirma că o ştire este falsă sau nu şi unde se situează pe scala credibilităţii.

Un spaţiu digital are nevoie de reguli. Facebook are deja reguli – e faimos episodul în care a şters imaginea

emblematică din războiul din Vietnam a unei fetiţe care aleargă goală dinspre satul ei cuprins de flăcări. De asemenea, a şters postarea prim-ministrului norvegian care critica acţiunile Facebook. Un redactor uman ar fi recunoscut imaginea clasică a războiului. IA nu a recunoscut-o.

Există un motiv mai serios, chiar dacă nemediatizat, pentru care Facebook încă refuză să readucă prezenţa redactorilor umani – ar introduce costuri. De ce să faci ceva ce utilizatorii pot face ei înşişi? Te poţi ascunde după libertatea de exprimare, chiar dacă ai un teatru plin de oameni şi cineva strigă „Foc!”. Frică şi revoltă? Şi mai bine. Facebook are un motiv bun pentru care nu se prezintă ca un trust de presă. E prea mult de muncă şi ar însemna o frână în calea creşterii. Iar asta e ceva de neacceptat pentru Cei Patru.

Utopie/distopie

Platformele de mass-media în care tu eşti produsul au dat putere, au conectat şi au facilitat o mai mare empatie pentru miliarde de oameni. Transferul de valoare de la vechile mass-media la noile mass-media va genera pierderi de locuri de muncă şi, ca în cazul oricărei răsturnări, riscuri.

Cele mai mari ameninţări la adresa civilizaţiei moderne au venit din partea oamenilor şi mişcărilor care au avut în comun un lucru: controlarea şi manipularea presei pentru atingerea scopurilor lor în absenţa unei a patra puteri în stat, protejată de intimidare şi pusă în slujba adevărului. Un aspect deranjant al duopolului mass-media de astăzi, Facebook şi Google, este poziţia lor: „Nu ne consideraţi mass-media, suntem o platformă”. Această abdicare de la responsabilităţile sociale, ce permite astfel regimurilor autoritare şi actorilor ostili să folosească cu pricepere ştirile false, creşte riscul ca următorul mediu de informare să ajungă să fie, din nou, pereţii unei peşteri.

Google

O religie care subliniază splendoarea universului, aşa

cum este prezentată de ştiinţa modernă, ar putea mobiliza surse de admiraţie şi veneraţie rareori stârnite de credinţele tradiţionale. Mai devreme sau mai târziu va apărea o asemenea religie.

— Carlăagan

RELIGIA DOMNULUI SAGAN S-A NĂSCUT: este Google.

Majoritatea oamenilor, în cea mai mare parte a istoriei noastre, au crezut într-o putere superioară. Evenimentele meteorologice înfricoşătoare i-au făcut pe oameni să imagineze o entitate conştientă, producând aceste fenomene ca reacţie la comportamentele lor. Religia a adus, şi încă aduce, beneficii psihologice pentru candidatul potrivit. Cei care merg la biserică, moschee sau templu au punctaje mai mari la optimism şi cooperare reciprocă, factori esenţiali pentru prosperitate1. Credincioşii au şanse mai mari decât prietenii lor atei să supravieţuiască2.

Cu toate acestea, religia e pe moarte în economiile mature, în ultimii douăzeci de ani a crescut cu 25 de milioane numărul cetăţenilor americani care se declară neafiliaţi la nicio religie. Cel mai mare semnal al scăderii credinţei este utilizarea întemeiului, răspunzător de mai mult de un sfert dintre americanii care s-au îndepărtat de religie3. Accesul la informaţie şi educaţie i-a jucat o festă credinţei. Cei cu studii universitare se orientează către religie mai puţin decât absolvenţii de liceu4, s. Este, de asemenea, mai puţin probabil să crezi în Dumnezeu dacă ai un IQmare. Doar unul din şase oameni cu IQpeste 140 (superinteligenţi) declară că au găsit mulţumire în religie6.

Când Nietzsche a spus că Dumnezeu a murit, nu a fost un strigăt de victorie, ci deplângerea pierderii busolei morale. Pe măsură ce supravieţuim şi prosperăm într-o tot mai mare măsură pe tot mapamondul, care este liantul ce ne ţine împreună ca o familie a umanităţii? Ce ne ajută să avem o viaţă mai bună? Cum învăţăm mai multe, cum descoperim oportunităţi noi, cum găsim răspunsul la

întrebările care ne fascinează şi ne bântuie?

Bine de ştiut

Cunoaşterea – un subiect care ne fascinează din Antichitate. Cunoaşte-te pe tine însuţi, ne admonesta oracolul din Delii, în epoca Iluminismului, punerea sub semnul întrebării a miturilor nu era doar permisă, era chiar nobilă – fundamentul libertăţii, toleranţei şi progresului. Ştiinţa şi filosofia înfloreau. Dogma religioasă a fost contestată cu sloganul simplu „îndrăzneşte să ştii”.

Mai mult decât orice, vrem să ştim. Vrem să fim siguri că partenerul încă ne iubeşte. Copilul nostru este în siguranţă. Oricine are copii ştie că, atunci când este în suferinţă, întreg universul se reduce la copilul său. Când copilul se trezeşte cu febră ori se umple de bube, trebuie să ştim: „Va fi din nou bine universul, copilul meu?” Partea logică din creierul nostru, cerebelul, este capabilă să (aproape) ne calmeze teama reptiliană cu informaţii.

Google răspunde la orice întrebare. Strămoşii noştri păgâni trăiseră înconjuraţi de multe mistere. Dumnezeu îţi auzea rugăciunile, dar multe rămâneau fără răspuns. Dacă Dumnezeu îţi răspundea, însemna că auzi voci, un simptom de alarmă în evaluarea psihologică. Cea mai mare parte a celor religioşi se simţeau vegheaţi, dar tot nu ştiau (întotdeauna) ce să facă. Spre deosebire de strămoşii noştri, noi putem găsi siguranţă în informaţii. Întrebările noastre primesc răspuns imediat, temerile sunt liniştite. Cum poate fi detectat monoxidul de carbon? Sunt cinci modalităţi. Google chiar ne evidenţiază răspunsul cel mai important – iată ce trebuie să ştii, cu litere mari, în caz că începi să intri în panică.

Primul nostru instinct este supravieţuirea. Dumnezeu trebuia să ofere siguranţă, dar numai celor care erau drept-credincioşi şi îşi negau toate dorinţele. Istoria este plină de credincioşi care au cerşit, au postit şi s-au flagelat pentru a implora protecţie şi răspunsuri din partea lui Dumnezeu. „Se pregăteşte un alt trib să ne atace?”, era întrebat oracolul de la Perpelikon, în timp ce preoteasa

turna vin pe piatra fierbinte. „Care este cel mai mare duşman al nostru?” Pe atunci era mai greu să ştim arsenalul de arme nucleare al Coreei de Nord. Acum doar scriem în fereastra de căutare.

Rugăciune

Ştiinţa l-a căutat pe Dumnezeu sau poate o inteligenţă superioară. În ultimul secol au fost numeroase eforturi, generos finanţate, de căutare a emisiilor radio venite din univers, care ar putea fi semne de viaţă, de exemplu SETI (Search for Extra Terrestrial Intelligence). Carl Sagan a comparat în mod convingător acest efort cu o rugăciune: ridicarea privirii către ceruri, trimiterea de informaţii şi aşteptarea unui răspuns din partea unei fiinţe inteligente. Sperăm că această superfiinţă poate recepţiona, procesa şi trimite înapoi un răspuns.

În mijlocul crizei SIDA, psihiatra Elizabeth Târg, de la University of California San Francisco, a rugat vindecători clarvăzători de până la 2 ooo de kilometri depărtare să se roage pentru zece subiecţi, fiecare dintre ei într-un stadiu avansat al SIDA. Grupul de control, format tot din zece oameni, nu a primit niciun fel de rugăciuni din partea vindecătorilor. Rezultatele au fost uluitoare şi au fost publicate în *Western Journal of Medicine*. În timpul celor şase luni cât a durat cercetarea, au decedat patru subiecţi, toţi din grupul de control. Dr. Târg a realizat o altă cercetare, în continuarea acesteia, care a demonstrat şi o diferenţă statistic semnificativă a nivelului de CD4 + între grupul experimental şi cel de control.

Din păcate, dr. Târg a murit la scurt timp după publicarea rezultatelor. Avea doar patruzeci de ani şi fusese diagnosticată cu glioblastom cu numai patru luni înainte. A murit în timpul aprofundării cercetării ei, înconjurată de haos – o cacofonie de instrucţiuni din partea şamanilor, Dansatorilor Soarelui Lakota şi a clarvăzătorilor ruşi. După moartea sa, rezultatele nu au rezistat în faţa cercetărilor ulterioare. Examinări suplimentare au dezvăluit că cei patru pacienţi care muriseră în cercetarea

originală erau cei mai în vârstă dintre cei douăzeci de subiecţi. Eficacitatea rugăciunilor, a descoperit cercetarea ulterioară, rămâne mai degrabă la nivel de opinie7.

Rugăciunile către Google, pe de altă parte, primesc răspuns. El oferă cunoaştere tuturor, indiferent de nivelul de educaţie sau mediul de provenienţă – dacă ai un telefon smart (88% dintre consumatori) 8 sau o conexiune la internet (40%), vei primi răspunsul la orice întrebare. Dacă vrei să fii martorul unui mic fragment din diversitatea uluitoare de întrebări adresate către Google în timp real, mergi la google.com/about şi derulează pagina în jos până la „ce caută lumea acum".

De 3, 5 miliarde de ori pe zi fiinţele umane îşi îndreaptă privirea nu în sus, ci în jos, către ecranele lor. Nu vei fi judecat pentru o întrebare greşită. Ignoranţa pură este primită fără probleme – „Ce este Brexit?", „Când este periculoasă febra?". Sau simpla curiozitate: „Cel mai bun tacos din Austin". Şi astfel ne revărsăm întrebările cele mai intime zeului epocii moderne: „De ce nu mă sună înapoi?", „Cum ştii dacă ar trebui să divorţezi?"

Şi răspunsurile apar ca prin minune. Algoritmii Google, o muncă de intervenţie divină pentru cei mai mulţi dintre noi, accesează compilaţii de informaţii utile. Firma de căutări din Mountain View răspunde la întrebările care ne macină, banale sau profunde, uşurându-ne suferinţa. Răspunsurile sale sunt binecuvântările noastre: „Du-te. ia-ţi nou-descoperita cunoaştere şi trăieşte o viaţă mai bună".»

Încredere

Apple este considerată cea mai inovatoare companie din lume10. Amazon are cea mai bună reputaţie (orice ar însemna asta) 11. Facebook este considerat cel mai bun angajator12. Dar încrederea pe care ne-o punem în Google rămâne fără rival.

O modalitate prin care Google devine dumnezeul nostru modern este că ne cunoaşte secretele cele mai profunde. Este clarvăzător, ţinându-ne socoteala

gândurilor şi intenţiilor. Prin căutările noastre îi mărturisim lucruri pe care nu le-am împărtăşi preotului, rabinului, mamei, celui mai bun prieten sau doctorului. Fie că e vorba despre urmărirea unei iubite de demult, căutarea cauzei erupţiei pe piele sau lămurirea nedumeririi dacă pasiunea pentru picioare este un fetiş nesănătos – ne încredem în Google la un nivel şi cu o frecvenţă ce ar speria orice prieten, indiferent de cât de înţelegător ar fi.

Ne încredem deosebit de mult în mecanism. Aproape unul din şase lucruri căutate pe Google nu au mai fost căutate până în acel moment13. Ce altă instituţie – profesională sau religioasă – are atât de multă credibilitate şi încredere, astfel încât oamenii să-i adreseze întrebări nemaipuse până atunci? Ce guru este atât de înţelept, încât a putut inspira atât de multe întrebări originale?

Google îşi susţine imaginea de zeu prin demarcarea clară a rezultatelor plătite de cele naturale. Ceea ce creşte încrederea în căutarea sa, deoarece pare să se detaşeze de zona comercială. Rezultatul este că Scripturile după Google – rezultatele căutării – reprezintă pentru mulţi un flux de veridicitate nemaiîntâlnit. Şi totuşi Google reuşește să aibă ambele variante: căutările naturale menţin neutralitatea, în timp ce conţinutul plătit permite venituri din publicitate. Şi nimeni nu se plânge.

Dumnezeu nu pare să aibă vreun interes personal când răspunde la întrebări. El este omnipotent şi imparţial, iubindu-şi toţi copiii deopotrivă. Căutarea naturală a Google oferă informaţii corecte şi imparţiale, fără să judece cine şi unde eşti. Rezultatele căutării naturale se bazează doar pe relevanţa faţă de termenii căutaţi. Search Engine Optimization (SEO) e o inginerie care te poate ajuta să faci ca site-ul tău să apară într-o poziţie mai sus pe listă, dar SEO este încă gratis şi se bazează pe relevanţă.

Consumatorii au încredere în rezultatele căutării naturale. Iubim această imparţialitate şi selectăm rezultatele naturale mai des decât pe cele plătite.

Diferenţa este că Google face bani dintr-o taxă fixă încasată de la oricine (Nespresso, Long Beach Nissan sau Keds) vrea să tragă cu urechea la speranţele, visurile şi preocupările noastre şi să ne prezinte idei despre cum am putea să le abordăm.

Aşa cum au existat computere personale şi înainte de Apple, vânzători online de carte înainte de Amazon şi reţele sociale înainte de Facebook, au existat şi motoare de căutare înainte de Google. Doar întreabă-i pe Jeeves sau Overture. În mod similar, tot aşa cum doar câteva caracteristici i-au separat pe Cei Patru de grupul de concurenţi şi i-au transformat în cuceritori ai lumii – designul lui Jobs şi arhitectura de sistem a lui Wozniak pentru Apple II, sistemul de evaluare şi recenzii al Amazon, fotografiile pe Facebook –, în cazul Google factorii definitorii au fost pagina principală elegantă şi simplă şi faptul că reclamele nu puteau influenţa rezultatele căutării (generând o căutare naturală).

Niciuna dintre caracteristici nu mai pare atât de importantă după două decenii, dar pe atunci au fost o adevărată revelaţie. Au însemnat enorm în crearea încrederii. Pagina de bază a Google, colorată şi aerisită, îi comunica şi celui mai ageamiu utilizator al internetului: „Haide. Scrie orice vrei să ştii. Nu e nicio şmecherie ascunsă şi nu e nevoie de experienţă. Ne vom ocupa noi de *tot*”. În acelaşi timp, când utilizatorii au realizat că primesc răspunsul cel mai bun, nu cel mai scump plătit, a fost ca şi cum – pentru a continua analogia cu Biblia – au văzut Calea, Adevărul şi Lumina. S-a creat o legătură de încredere care a supravieţuit deja o generaţie şi a făcut din Google cel mai influent călăreţ dintre Cei Patru.

Această încredere nu s-a extins doar la utilizatorii Google, ci şi, la fel de important, la clienţii corporativi. Cu formula de licitaţie a Google, dacă oamenii de publicitate voiau trafic, clienţii stabileau preţul pentru fiecare click. Dacă cererea scade, preţurile scad şi ele, şi plăteşti doar un pic peste ce este altcineva dispus să plătească,

construind încrederea că Google este bine intenţionat. În final, clienţii corporativi cred că afacerea Google este construită pe matematică, nu pe lăcomie. Încă o dată, Adevărul – corect, imparţial, calibrat constant pentru a fi echitabil.

Să comparăm această încredere cu restul mass-media. Cea mai mare parte a canalelor media, efectiv şi cu intenţie, nu spun unde începe sau se opreşte abureala şi se prefac a avea o separare ca Zidul Chinezesc între conţinutul editorial şi cel de publicitate. Unele sunt mai curate decât altele, dar banul face legea. Dacă vrei să apari constant în *Vogue*, trebuie să plăteşti publicitate. Nu e nicio întâmplare că Marissa Mayer a avut un articol de prezentare în revistă, cu un pictorial realizat de un fotograf de top din lumea modei, în acelaşi an în care Yahoo a sponsorizat evenimentul *Vogue* Met Ball.

Acţionarii Yahoo au plătit 3 milioane de dolari pentru ca doamna Mayer să apară în *Vogue14*. Google, dimpotrivă, a păstrat pagina de bază inviolabilă: este rezervată doar căutărilor şi animaţiilor de informare publică ale logoului Google Doodles. Nicio sumă oferită de doritorii de publicitate nu poate cumpăra spaţiu pe pagina de bază. Google a anticipat nevoia de economie bazată pe încredere într-o eră a internetului şi a ajutat la crearea ei.

În rezultatele financiare din trimestrul al III-lea al lui 2016, Google a avut o creştere de 42% a clickurilor plătite. Cu toate acestea, veniturile obţinute (costul per click) au scăzut cu 11%. Analiştii au considerat acest lucru ca fiind negativ. De obicei, preţurile în scădere sunt o reflexie a pierderii puterii pe piaţă, deoarece nicio firmă nu a scăzut vreodată preţurile de bunăvoie. Cu toate acestea, ceea ce am pierdut este că Google a fost în măsură să crească veniturile de la 23% în acel an şi – aici este elementul-cheie – să scadă costurile pentru publicitate cu n%15. Fie că eşti *New York Times* sau Clear Channel Outdoor, un concurent a scăzut preţurile cu 11 procente. Şi se spune că e foarte bun la ceea ce face şi nu e deloc disperat. Cum ar

fi dacă BMW ar putea îmbunătăţi în fiecare an calitatea maşinilor, scăzând în acelaşi timp preţurile cu 11%? Restul industriei auto ar avea dificultăţi să ţină pasul. Şi, da, restul industriei de media, în afară de Facebook, are probleme în a ţine pasul cu Google.

Google a adunat 90 de miliarde de dolari în puşculiţă în 2016 şi a rulat 36 de miliarde de dolari16. Congresul american a dezbătut de mai multe ori o aplicare a impozitului progresiv pentru firmele din sectoarele care par să depăşească cu mult indicele Standard & Poor. Cu toate acestea, nimeni nu a sugerat o impozitare suplimentară pentru Google. Să priveşti direct faţa lui Dumnezeu este, în multe credinţe religioase, moarte sigură. Aceeaşi soartă îl aşteaptă cel mai probabil şi pe congresmanul care va îndrăzni să interfereze cu înaintarea Google.

La fel ca toţi ceilalţi călăreţi, Google tinde mai degrabă să scadă preţurile pieţei, decât să le crească. Cele mai multe firme producătoare tind să forţeze în cealaltă direcţie. Petrec foarte mult timp pentru a calcula preţul maxim pe care îl pot cere şi să pună mâna pe tot excesul de valoare al clienţilor. (Rezervaţi un bilet de avion pentru aceeaşi zi? Ah, înseamnă că e o călătorie de afaceri. Aplecaţi-vă în faţă, vă rog.) Google lucrează diferit, de aceea a crescut dramatic an după an. Şi, asemenea celorlalţi călăreţi, suge toate profiturile sectorului. Ironia e că victimele Google au invitat compania să intre, oferindu-i acces la informaţiile lor. Acum valoarea de piaţă extraordinară a Google este egală cu următoarele opt firme de mass-media luate împreună17.

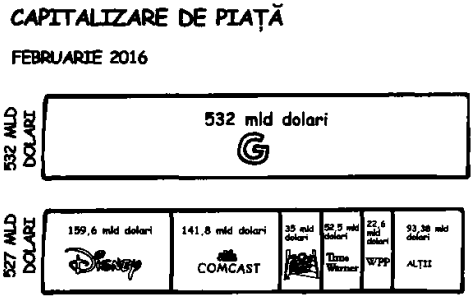
Yahoo! Finance. February 2016. https://finance.yahoo.com/

Puţini oameni pot explica felul în care funcţionează Google. Sau ce este mai exact Alphabet. Alphabet s-a listat la bursă în 2015, iar Google este una dintre subsidiarele sale, pe lângă Google Ventures, Google X şi Google Capita118. Oamenii au o idee despre ce înseamnă Apple:

construieşte lucruri frumoase în jurul unor procesoare. Oamenii înţeleg ce e Amazon: cumperi o grămadă de lucruri la preţuri mici, apoi oamenii (roboţii) dintr-un depozit mare le adună, le ambalează şi ţi le trimit rapid. Facebook? O reţea de prieteni conectată la reclame. Dar puţini înţeleg ce se întâmplă în cadrul unui concern care se întâmplă să deţină un motor de căutare gigantic.

Raport Special

Filmul cu Tom Cruise, *Raport Special*, din 2002, imaginează o lume în care trei mutanţi umani, „precogi”[16], pot vedea viitorul



şi pot prezice infracţiunile. Poliţia poate astfel să intervină înainte ca fapta să se producă efectiv. Unul dintre aceşti precogi este mai bun decât ceilalţi – şi uneori vede un viitor alternativ ascuns. Viziunile sale mai bune sunt înregistrate într-un „Raport Special”.

Google este un precog mai bun. Iată câteva dintre căutările pe Google pe care oamenii le-au făcut înainte de a comite o crimă, descoperite de autorităţi (din păcate) după comiterea faptei:

„Lovituri letale”.

„Când cineva te enervează rău, merită să îl ucizi?”

„Durata medie a sentinţei pentru omor prin imprudenţă şi crimă”.

„Doze fatale de digoxină”.

„Poţi omorî pe cineva în somn fără să pară că a fost o crimă?” Gâlceava din 2016 cu Apple privind intimitatea va

16 Precog este prescurtarea de la precognitiv (n.r.).

părea trivială pe măsură ce puterile de precogniţie ale Google cresc tot mai mult. Acest lucru va apărea când un strat fin de IA, suprapus peste căutări şi câteva alte fluxuri de date, inclusiv mişcările noastre, va fi folosit efectiv pentru prezicerea unor crime, boli şi variaţii pe bursă. Informaţiile de pe un smartphone pot trimite deja un infractor în puşcărie. Dar în seria de căutări care se revarsă din creierul nostru reptilian… acolo se pot găsi chestiile cu adevărat nasoale. Tentaţia de a crea legături predictive între intenţie şi acţiune va fi irezistibilă pentru guverne, hackeri şi angajaţi necinstiţi.

Revezi ultimele tale căutări pe Google: dezvăluie lucruri pe care nu ai vrea să le ştie altcineva. Credem, cu naivitate, că nimeni (în afară de Cel de Sus) nu ne poate auzi gândurile. Dar, să fim sinceri… Google ascultă şi el.

Până acum, Google a dovedit pricepere în controlul acestei temeri şi a reuşit să nu exploateze – din câte ştim – puterea predictivă a algoritmilor săi. Chiar şi mottoul iniţial al companiei, „Nu fi de partea răului”, doreşte să reîntărească bunăvoinţa divină a acestei fiinţe aproape-supreme 19. Mai mult de atât, poţi fi izgonit: Google a exclus cămătarii, rasiştii americani şi orice altă firmă care încasează o dobândă mai mare de 36%. Ei au fost, pentru a cita cuvinte celebre, „alungaţi în întunericul de afară”, în necunoscut.

Dar probabil cel mai mare păcat este să vrei să îl păcăleşti pe Dumnezeu – adică să manipulezi algoritmul de căutare al Google. În fiecare zi au loc 3, 5 miliarde de căutări20, aşa că algoritmul de căutare devine cu trei miliardimi mai bun de fiecare dată când cauţi ceva21. Dar nu se întâmplă întotdeauna la fel. În 2011, o investigaţie a *New York Times* a dezvăluit că un consultant, care lucra pentru JCP – enney, a creat mii şi mii de linkuri false pentru a face să pară că site-ul JCP – enney era relevant (adică avea mai multe site-uri care trimiteau la el). Dovezile false au făcut ca algoritmul Google să plaseze site-ul în vârful rezultatelor de căutare, ceea ce a ajutat

vânzările. Când *Times* a descoperit această optimizare, JCP – enney a simţit instantaneu mânia lui Dumnezeu. Compania a fost trimisă în uitare: pe a doua pagină a rezultatelor căutării, echivalentul lui a fi lăsat de căruţă, pe celălalt mal al Iordanului22.

Una dintre puterile teribile ale lui Dumnezeu este cunoaşterea a ceea ce facem, dar şi a ceea ce *vrem* să facem. Poate că nu am mărturisit nimănui, dar, în ceea ce-i priveşte pe mulţi dintre credincioşi, Dumnezeu ştie că, în timp ce ne plimbăm prin mall, poftim la o pereche de pantofi Tory Burch Jolie sau la nişte căşti Bose Quietlomfort. Ştie că îţi plac fetele tatuate. Acestea simt tentaţii pe care Dumnezeu le vede şi le ţine minte.

Ne semnalăm intenţiile secrete cu căutările noastre şi îi oferim motorului de căutare Google puteri supranaturale în ceea ce priveşte publicitatea. Marketingul tradiţional ne împărţea în *triburi*: hispanici, pensionari, provinciali, fani ai sportului, mame cu copii care joacă fotbal etc. în cadrul acestor triburi eram văzuţi toţi la fel. În 2002, aproape orice alb din suburbii purta pantaloni de drumeţie, asculta Moby şi conducea un Audi. Dar, odată cu apariţia Google, căutările noastre – împreună cu fotografiile, e-mailurile şi toate celelalte date pe care le punem la dispoziţie – ne descriu ca indivizi cu probleme, scopuri şi dorinţe distincte. Această inteligenţă îi oferă lui Dumnezeu un avans în domeniul publicităţii. El ne poate oferi reclame mai relevante, mai binevoitoare – croite pentru fericirea noastră personală.

Mare parte din marketing este arta (deghizată în ştiinţă) schimbării comportamentului. El vrea să ne facă să cumpărăm asta, şi nu aia, să vedem că asta este la modă şi aia este nasoală. Google lasă lucrurile grele şi costisitoare pentru alţii şi le oferă oamenilor ce vor, după ce ei au ridicat mâna digitală şi au spus „Vreau aşa ceva”. Mai mult, Google alătură oamenii cu companiile, prin AdWorks, chiar înainte ca ei să ştie ce vor (să zboare cu Delta), de când îşi semnalează intenţia, prin căutări despre tururi pe

Acropole sau cea mai mică curiozitate despre „insulele greceşti”.

Vechiul Dumnezeu

Dacă Google este zeul informaţiei în era internetului, cel mai apropiat echivalent din vechea economie, poate cu excepţia ştirilor de seară, era *New York Times*. Mottoul său – „Tot ce e suficient de bun de dat la tipar” – comunică aspiraţiile ziarului. În fiecare zi oferea opinii despre ce era important sau despre ce ar fi trebuit să aflăm. Bineînţeles că şi *Times* avea prejudecăţi – *orice* instituţie făcută din oameni are. Dar ziariştii de la *Times sc. 9*

mândresc că îşi ţin aceste părtiniri (întrucâtva) sub control. Ei se vedeau ca susţinători ai valorilor occidentale progresiste – ţinându-ne departe de ştirile care *nu* pot fi date la tipar, atât pornografie, cât şi propagandă ori poate publicitate mascată ca ştiri.

9

Redactorii de la *Times* veghează la perspectiva noastră asupra lumii în care trăim. Când redactorii de la *Times* aleg articolele pentru prima pagină, stabilesc programul ştirilor de la televiziuni şi radiouri, modelând perspectiva globală asupra lumii. Ştirile circulă în Lumea Veche (40% dintre liderii naţiunilor lumii primesc o versiune a *New York Times* în fiecare dimineaţă) şi în cea Nouă (Facebook şi Twitter).

Jurnalismul este o meserie grea, uneori periculoasă, care caută adevărul, nu doar ce este comercial. *New York Times* face acest lucru mai bine decât orice altă companie de mass-media din lume. Cu toate acestea, ziarul este din ce în ce mai puţin priceput la a extrage valoare din abilităţile şi asumarea de riscuri demonstrate în redacţie.

9

De fapt, Google şi Facebook extrag o mai mare valoare din jurnaliştii *Times* decât o face managementul ziarului. Cred că, dacă *Times* ar fi refuzat să difuzeze orice conţinut de-al său pe platformele Google sau Facebook, aceste companii tinere ar fi valorat cu cel puţin un procent

mai puţin. Articolele din *New York Times* le oferă acestor platforme o credibilitate aparte, iar *Times* primeşte la schimb… foarte puţin.

NYT

În 2008, distanţa dintre un Google în creştere şi un *New York Times* purtător de glorie era mai mică decât este acum. Google pornise deja bine pe drumul său, cu o valoare de piaţă care ajungea la 200 de miliarde. Dar *Times* era nemaipomenit de relevant23. Odată cu apariţia primelor iPhone şi a tabletelor trei ani mai târziu, platformele şi aparatele aveau nevoie de conţinut –, iar *Times* îl avea pe cel mai bun. Fără conţinutul de la *New York Times*, Google ar fi fost în dezavantaj faţă de oricine l-ar fi avut – şi nu în ultimul rând fată de chiar *Times*.

9 9

Am simţit despre conţinutul *Times* că ar fi putut, şi ar fi trebuit, să valoreze miliarde în era digitală. Lucrând cu doi studenţi la finanţe de la NYU Stern, am evaluat toate aspectele referitoare la Times Company. Concluzia noastră: Times Company era o firmă de 5 miliarde de dolari prizonieră într-un corp de 3 miliarde de dolari. L-am abordat pe Phil Falcone, fondatorul Harbinger Capital Partners. Am mai lucrat cu Phil înainte de asta. Când spun „lucrat” înseamnă că fondurile sale au oferit capitalul pentru ca noi să obţinem o participare serioasă, locuri în consiliul director şi să susţinem schimbarea.

Phil este unul dintre cei doisprezece copii ai familiei, crescut în Minnesota. A fost vedetă de hochei la Harvard, înainte să devină manager de fonduri de investiţii. Acest introvertit cu putere de concentrare a fost unul dintre cei şase investitori cu nervi de oţel care au făcut un pariu împotriva pieţelor de credit în 2006. Asta a produs miliarde de dolari pentru Phil şi investitorii săi. Biroul Harbinger era în acel moment plin de lemn vechi, plante artificiale şi ventilatoare care să facă răcoare. Părea mai degrabă un birou Regus din Cleveland, dar lipsit de farmecul acestuia.

I-am prezentat lui Phil ideea mea. Însemna atât o capitulare, cât şi o luptă. Am propus ca Time Company să vândă 10% din acţiuni fostului director executiv de la Google, Eric Schmidt, şi să îl numească director executiv al ziarului. Asta era capitularea. M-am gândit că Schmidt îşi putea permite să cumpere mai mult de 10% din firmă pentru a-i da un interes legitim/avantaj. Eric se autopromovase ca preşedinte al Google – făcându-i loc lui Larry Page să devină director executiv.

Am crezut că era cumva mai receptiv decât a fost în trecut la o idee diferită (salvarea jurnalismului american). Miza i-ar fi dat şansa de a face bani, deşi nu la dimensiunea Celor Patru, (încă sunt convins că, dacă *Times* l-ar fi numit director pe Schmidt, valoarea companiei ar fi fost mult mai mare.)

Pasul următor, am continuat eu, ar fi fost ca firma să lupte. *Times* ar fi trebuit să refuze imediat Google – şi, prin urmare, compania ar fi trebuit să oprească accesul Google, sau oricărei alte companii, la conţinutul ei. Apoi, dacă Google sau orice alt jucător de pe internet ar fi vrut licenţă asupra conţinutului *New York Times*, ar fi trebuit să plătească pentru el – şi să plătească mai mult decât ceilalţi. Google, Bing, Amazon, Twitter sau Facebook ar fi putut oferi utilizatorilor săi acces nelimitat la conţinuturile noastre. Dar numai unul dintre ele – cel care oferea mai mult.

Apoi, planul meu era de a extinde această strategie şi în afara *Times*. Mi-am închipuit crearea unui consorţiu de deţinători de ziare – ca Sulzberger de la *Times*, Graham de la *Washington Post*, Newhouse, Chandlers, Pearson şi Axei Springer al Germaniei, printre alţii. Acest grup ar fi reprezentat mass-media de cea mai bună calitate şi cu cea mai mare diferenţiere din lumea occidentală.

Ar fi fost singura noastră şansă de a opri declinul presei tipărite şi de a primi (înapoi) miliarde pentru acţionari. Nu ar fi durat o veşnicie. Dar pentru un alt motor de căutare, precum Bing al Microsoft, ar fi putut fi o

armă puternică împotriva Google. Bing avea în acel moment 13% din căutările pe internet. Drepturile exclusive pentru un conţinut diferenţiat dat de branduri emblematice, fie de la *Times*, *Economist* sau *Der Spiegel*, trebuia să fi valorat câteva procente din cota de piaţă. Ceea ce înseamnă că diferenţierea ar fi valorat miliarde.

Astăzi industria căutării pe internet valorează jumătate de miliard de dolari. Unii ar spune chiar mai mult, deoarece Amazon este de fapt un motor de căutare cu un depozit ataşat. Acest lucru înseamnă că fiecare procent în plus de cotă de piaţă din această industrie valorează mai mult de 5 miliarde de dolari. Planul meu era să formez consorţiul, să închiriez conţinutul şi să încep să împing înapoi firmele de tehnologie care au construit miliarde de dolari în valoare de piaţă, bazându-se pe conţinutul nostru.

Pe măsură ce bula imobiliară dădea semne de tensiune şi publicitatea continua să se îndrepte către ordine, presa scrisă era robustă, iar proprietăţile erau disponibile. Rupert Murdoch tocmai ce cumpărase *Wall Street Journal* pentru 5 miliarde de dolari, iar *Times* se tranzacţiona la un multiplu mult mai mic.

În plus, mai existau alţi cumpărători care dădeau târcoale. Am auzit din două surse diferite că Michael Bloomberg se gândea să liciteze pentru *Times*. Limitele mandatului îl obligau să se retragă de la primărie şi *Times* era un proiect perfect pentru un miliardar din New York care luase informaţia financiară, o actualizase pentru era digitală şi astfel crescuse valoarea companiei cu miliarde de dolari. (Nu ştiam pe atunci că, dacă eşti Michael Bloomberg, „limitele mandatului” simt mai degrabă o sugestie decât un termen-limită real. Bloomberg a continuat să ţină consiliul local cu o mână puternică, pentru un al treilea mandat.)

În sfârşit, dacă toate acestea eşuau, New York Times Company deţinea multe lucruri pe care ar fi trebuit să le vindem, şi le-am fi vândut, inclusiv:

A şaptea cea mai înaltă clădire din America
About.com
17% din acţiunile Boston Red Sox (ce dracu'?[17])

Aceste active erau considerate de pieţele financiare ca fiind deţinute de ziar, ceea ce însemna că valoarea lor era un multiplu al profiturilor companiei de presă (adică mică). Aşa că distribuţia acestor mijloace ar fi trebuit să aducă acţionarilor creştere. O analiză de tip suma-părţilor a dezvăluit că dacă ai cumpăra o acţiune a Times Company, având în vedere valoarea celorlalte active, ai primi ziarul aproape gratis.

De asemenea, am fi susţinut eliminarea dividendelor, o plată către acţionari de aproape 25 de milioane de dolari pe an. Compania avea nevoie de numerar pentru a reinvesti în inovare. Dar, din câte mi-am dat eu seama, dividendele erau de fapt taxă de protecţie, pentru ca Arthur Sulzberger şi Dan Golden să nu fie omorâţi la reuniunile de familie fiindcă primeau 3 – 5 milioane de dolari pe an pentru a-şi băga picioarele în compania bunicului, luând prânzul cu Boutros Boutros-Ghali. Ceilalţi veri voiau şi ei câte o lingură din borcanul cu miere.

Firma lui Phil, Harbinger Capital, şi Firebrand Partners (numele pe care l-am dat eu firmei mele) s-au asociat pentru a cumpăra acţiuni Times Company în valoare de 600 de milioane de dolari – aproape 18% din companie. Asta ne-a făcut să fim cel mai mare acţionar. Am anunţat că dorim patru locuri în consiliul de administraţie şi că vom pune presiune pe acţionari să voteze mai mulţi reformatori ca noi în consiliu. Am dorit ca firma să vândă activele din afara domeniului de bază şi să dubleze investiţiile digitale. Harbinger reprezenta muşchii (capitalul), Firebrand era creierul (conducerea ostilităţilor, prezenţa în consiliu, influenţarea deciziilor şi strategiilor de alocare a capitalului, deblocarea de valoare etc.).

În cadrul companiei planurile noastre au fost întâmpinate cu rezistenţă, bineînţeles. În timpul primei

17 în original: wtf? (n.r.).

întâlniri cu managementul, după ce ne-am expus planurile, Arthur Sulzberger a declarat indignat: „Nu e niciun lucru din tot ce aţi spus la care noi să nu ne fi gândit deja!” în ciuda acestei afirmaţii, nu eram convinşi că managementul nu ar fi avut nevoie de ajutor. În afara pereţilor clădirii *Times* de pe 4 ist Street (un turn proiectat de Renzo Piano, de care abia aşteptam să scăpăm), s-a dezlănţuit furtuna. Subestimasem cât de fascinată este presa… de ea însăşi. După douăzeci şi patru de ore de la anunţarea strategiei noastre au apărut paparazzi în faţa sălii mele de curs de la NYU.

Presa s-a bucurat să îl ia în vizor şi pe preşedintele *Times*, Arthur Sulzberger. Un reporter de la Reuters, care lucra la un articol despre dinamica familiei Sulzberger, m-a sunat pe telefonul mobil la ora unsprezece noaptea. Mi-a spus că va fi concediat a doua zi dacă nu îi dau ceva, *orice*, pentru un articol despre încleştarea noastră cu *Times*.

Alcătuise un arbore elaborat al familiei – veri primari, veri secundari – la un nivel de detaliu de-a dreptul de speriat. Devenise clar că presa din toată lumea era incapabilă să-i înţeleagă pe deplin pe cei care o deţineau.

Arthur Sulzberger şi cu mine ne-am antipatizat din prima, o senzaţie aproape viscerală. Vedeam lumea în moduri diferite şi o abordam din unghiuri complet diferite. Toată viaţa mea fusese o căutare a relevanţei, însoţită de teama de a nu o obţine niciodată, pe când cea mai puternică teamă a lui Arthur era (cred eu) să nu o piardă. Şi ca să fim înţeleşi, el era de fapt directorul executiv. I-a dat funcţia lui Janet Robinson doar ca să nu facă toată munca nasoală a unui director executiv – concedieri, anunţarea rezultatelor financiare etc. Însă el lua deciziile mari şi primea beneficii financiare de nivelul directorului executiv.

Familia Sulzberger, ca multe alte familii din mass-media, avea o structură de acţionari de două tipuri, pentru a-i putea ţine sub control. Gândirea era că mass-media joacă un rol special în societatea noastră şi nu ar trebui să

fie influenţată de gândirea pe termen scurt a acţionarilor. Cea mai mare parte a firmelor (Google, Facebook, Cablevision) folosesc acest şiretlic pentru ca familiile să păstreze controlul asupra companiei în timp ce îşi diversifică implicarea (vânzând acţiuni).

Times nu este o astfel de companie. Familia este puternic dedicată jurnalismului. Şi a fost clar, după ce l-am cunoscut pe Arthur, că sănătatea financiară a ziarului era importantă, dar numai ca mijloc pentru căutarea lucrurilor mai profunde – tipul de jurnalism practicat la *Times*. Îmi imaginez că Arthur se trezeşte deseori cu transpiraţii reci, de teamă că el va fi vărul care va pierde *New York Times*.

Astfel, familia Sulzberger, ca multe alte familii din presă, deţinea o participaţie minoritară, 18%, dar controlau zece din cele cincisprezece persoane din consiliul de administraţie. Asta însemna că un agitator ca mine ar fi trebuit să influenţeze foarte mulţi prieteni de familie şi membri ai consiliului pentru a trece de partea sălbatică. După ce am împărtăşit ideile privind alocarea capitalului şi ponderea digitalului, am continuat să ne întâlnim cu acţionarii pentru a mobiliza sprijinul lor. Întâlnirile anuale sunt precum alegerile, iar acţionarii – în acest caz deţinătorii de acţiuni clasa A – îşi votează reprezentanţii lor în consiliul de administraţie. Cea mai mare parte a acţionarilor cu care ne-am întâlnit erau sătui şi simţeau că la *Times* conducerea nu fusese eficientă în managementul companiei. Toate lucrurile indicau că firma era coaptă pentru schimbare.

Săptămâna următoare, Janet Robinson, directorul executiv al Times, şi Bill Kennard, membru al consiliului, au cerut o întâlnire cu Phil, fără mine, pentru a vedea dacă pot ajunge la o înţelegere. Asta însemna că ştiau că vor pierde la întâlnirea acţionarilor. Am considerat că Phil ar trebui să ceară toate cele patru locuri în consiliu pentru care nominalizasem membri. Dar Phil a zis că vom demonstra bună-credinţă şi s-a mulţumit cu două locuri. Asta a fost o greşeală: aveam nevoie de mai multe voci

pentru a domina cacofonia de păreri ale consiliului, care îi scuteau pe Arthur sau pe Janet de responsabilitatea unui leadership real.

Times Company a fost imediat de acord, cu o singură condiţie: ca eu să nu fiu unul dintre cei doi (vezi mai sus: antipatie viscerală). Phil a recunoscut că eram puternic implicat în joc şi nu voi fi pervertit de cina trimestrială cu Nick Kristoff şi Thomas Friedman, plus indemnizaţia de 200.000 de dolari pe membru (salariu şi opţiuni). În schimb, aş continua să susţin schimbarea. Aşa că Phil a cerut ca eu să primesc un loc şi ei au acceptat.

La întâlnirea anuală din aprilie 2008, eu şi Jim Kohlberg am fost aleşi în consiliu, într-o întâlnire ordinară a acţionarilor. După întâlnire, Arthur a vrut să vorbească doar cu mine. Am mers într-un birou şi m-a întrebat cine era fotograful pe care l-am adus cu mine. Nu adusesem pe nimeni. În următoarea oră m-a chemat într-o încăpere alăturată nu o dată, ci de două ori, pentru a mă întreba şi „de data asta" să-i spun cine era fotograful. „Arthur, îţi spun din nou", i-am răspuns din ce în ce mai iritat, „habar n-am despre ce vorbeşti. Să nu mă mai întrebi încă o dată". Nu ştiu dacă Arthur vedea fantome ale morţilor sau era atât de stresat că avea un oaspete neinvitat băgat cu forţa în sala de consiliu, încât halucina. Nu era niciun fotograf.

Şi astfel a început relaţia noastră, cu un mic spectacol în aparté, care reflecta neîncrederea şi dispreţul reciproc. El m-a văzut ca pe o corcitură nespălată, depăşit de situaţie, care nu avea dreptul să fie în consiliul Doamnei Cenuşii[18]. Eu l-am văzut ca pe un puşti bogat şi prostuţ, cu o judecată de afaceri îndoielnică. În următorii ani ne-am dovedit reciproc că aveam dreptate.

Arthur trăia şi respira *Times*. ADN-ul său era gri şi împachetat într-o pungă albastră de plastic. Era greu să ţi-l imaginezi pe Arthur în afara acelei clădiri. L-am văzut la un moment dat la o conferinţă în Germania, şi era ca şi

18 New York Times mai este numit și The Grey Lady datorită stilului conservator și imparțial (n.t.).

cum aş fi văzut o girafă în metrou – pur şi simplu nu se potrivea.

După cum probabil aţi ghicit, nu am avut niciun succes încercând să conving consiliul să renunţe la directorul executiv, Janet Robinson, şi să o înlocuiască cu Eric Schmidt, o persoană cu o înţelegere profundă a intersectării dintre tehnologie şi mass-media. Am fost scos din încăpere în hohote de râs. Şi, pentru că eram un nou-venit fără credibilitate, le-a fost uşor să înăbuşe ideea.

Toate astea se întâmplau cu câţiva ani înainte ca un director executiv din domeniul tehnologiei să preia un ziar la ananghie, în 2013, Jeff Bezos a cumpărat *Washington Post*. Acest gest a avut efectul bine-venit de eliminare a frecuşurilor trimestriale, când ziarul prezenta cifrele în scădere investitorilor, urmate imediat de curgere de sânge în camera ştirilor. Oferind mai mult decât susţinere financiară, Bezos a orientat ziarul în stil mare către internet. Traficul online s-a dublat în trei ani, depăşindu-l de departe pe al *Times*. Iar *Post* a dezvoltat un sistem de management al conţinutului (CMS), care acum vinde către alte canale de presă. Conform *Columbia Joumalism Review*, acest CMS ar putea genera 100 de milioane de dolari pe an24. *WaPo* beneficiază de aceleaşi binecuvântări ca Amazon: capital ieftin şi încrederea de a-l investi agresiv şi abil pe termen lung, ca şi cum ar avea din nou optsprezece ani.

Colegii mei de consiliu de la Times Company nu aveau stomacul suficient de tare încât să suporte o asemenea indigestie. Era mult mai uşor, se deciseseră ei cu mult înainte să apar eu, să confrunte provocarea internetului prin preluarea unui jucător de pe piaţa online şi extinderea modelului de afaceri pe internet.

About.com în 2005, New York Times Company a achiziţionat About.com – o colecţie în creştere de site-uri, sute de site-uri, ce ofereau cititorilor informaţii specializate despre orice, de la toaletarea copacilor la terapii pentru prostată25. Era ceea ce numim „o fermă de

conţinut”. Formula de succes pentru fermele de conţinut era de a proiecta site-urile cu un scop principal: să folosească conţinutul generat de utilizatori, optimizat pentru Google, pentru a apărea pe prima pagină a rezultatelor căutărilor de pe Google, generând astfel trafic şi, prin urmare, vânzând spaţiu de publicitate.

Nu ar fi corect să spunem că *Times* nu a fost inovator. A fost şi a devenit un site lider, cu grafice atrăgătoare, opţiuni de prelucrare date şi videoclipuri. Dar mare parte din creşterea Online a *Times* consta într-o colecţie de conţinut mediocru, proiectat să atragă clickuri de pe Google (prin About.com). La fel ca păsările africane care stau pe spinarea unui rinocer toată ziua, ciugulind acarieni şi căpuşe, *Times* călărea un titan, pe unul dintre Cei Patru. Cei de la *Times* nu bănuiau asta, dar traiul pe seama algoritmului Google este o existenţă precară. E nevoie doar ca rinocerul să scuture din coadă pentru a goni pasăreaparazit.

Times a plătit 400 de milioane de dolari pentru About.com şi, pentru că site-ul About primea milioane de accesări în urma căutărilor pe Google, achiziţia părea foarte inteligentă. Când am apărut eu în conducere, valoarea de piaţă a About.com crescuse la aproape un miliard de dolari. About.com era o proprietate fierbinte.

Am susţinut vinderea lui sau modificarea statutului prin vânzarea publică de acţiuni. Oamenii din grupul About.com au fost, bineînţeles, foarte încântaţi de idee. Se săturaseră să servească drept proptea unei companii tradiţionale şi erau dornici de participare corectă şi respectată în lumea internetului. La un moment dat am făcut o mişcare greşită: la o întâlnire la care era prezent şi managementul About.com am sugerat vânzarea sau listarea la bursă a companiei. A fost un gest iresponsabil din partea mea. E ca şi cum ai striga într-o cameră plină cu copii de şapte ani „Cine vrea să meargă în parcul de distracţii?”, când nu eşti sigur că le poţi cumpăra bilete.

Jane şi Arthur nu doreau să piardă credibilitatea în

online. Foloseau About.com ca pe un fel de cercei digitali care să completeze o garderobă offiine. Ceea ce arăta investitorilor şi consiliului (cu excepţia mea) că *Times* avea o strategie digitală, una ce aducea venituri şi era menită să crească. Nu îşi închideau ochii în faţa viitorului, îşi spuneau ei, ci îl acceptau. Digitalul aducea doar 12% din venitul companiei. Vânzarea About.com ar fi produs scăderea acestei cifre şi am fi arătat din nou ca o companie de presă scrisă.

În acelaşi timp făceam presiuni în şedinţele de consiliu să închidem accesul Google la conţinutul *Times*. Puteam vedea că motorul de căutare al Google distrugea deja valoarea acţiunilor.

Dacă îl scăpăm de sub control, ne-ar fi asfixiat încet, dar sigur. Toată lumea credea că era echivalentul electricităţii în epoca digitală şi că relaţia era simbiotică, în schimbul conţinuturilor noastre am fi primit trafic de la Google.

Îmi amintesc în mod deosebit de o şedinţă de consiliu anume. Un reporter *Times* fusese răpit în Afghanistan şi salvat mai apoi de un comando britanic. În timpul operaţiunii a fost ucis un soldat. Comandantul escadronului i-a adresat o scrisoare emoţionantă lui Arthur, prin care îi explica de ce a meritat să fie plătit acel preţ mare – de ce jurnalismul este important. Arthur a citit întreaga scrisoare în faţa consiliului, făcând pauze pentru a permite reflecţia. Jurnalism, sacrificiu, respect, luări de poziţie, geopolitică, solemnitate. Picta tabloul unei girafe pe câmpiile din Sudan, hrănindu-se cu vegetaţia de ierburi de savană şi acacia. Arthur era în elementul său.

Între timp, pe când noi ne bucuram de importanţa jurnalismului şi de sacrificiile făcute în numele său, termitele Google intraseră în subsoluri şi minau tot conţinutul de pe serverele noastre, în vreme ce membrii consiliului *New York Times* luau cina şaptesprezece etaje mai sus, în cea de-a şaptea cea mai înaltă clădire din America.

Google nu doar extrăgea conţinutul nostru pe gratis, dar şi porţiona, felia acel conţinut pentru utilizatorii săi. Când oamenii căutau un hotel în Paris, de exemplu, Google făcea trimitere la un articol despre călătorii la Paris din *New York Times*. Dar prima pe pagină apărea o reclamă a Google pentru hotelul Four Seasons. Argumentul era că acest aranjament aduce trafic ziarului *Times*. Putea vinde aceste priviri agenţiilor de publicitate, care vor cumpăra bannere de reclamă. Sima bine, dar era o încercare de a traversa cimitirul fluierând.

Iată adevărul: pe măsură ce efectua căutările, Google învăţa – mai bine decât *Times* – exact ce doreau cititorii ziaru*9*

lui şi ce vor dori cel mai probabil în viitor. Şi asta însemna că Google putea viza cititorii *Times* cu mult mai multă precizie şi cu fiecare reclamă să facă tot mai mulţi bani. De zece ori mai mulţi! Asta înseamnă că noi dădeam dolari pe bănuţi. Când ar fi trebuit să vindem spaţiu de reclamă pe propriul nostru site. Ce proşti am fost!

Echipa noastră de vânzări era mediocră, iar modelul de afaceri era pe moarte. Singurul lucru de valoare pe care îl mai aveam era conţinutul – şi profesioniştii care îl generau. Şi totuşi, în loc să restrângem accesul la acest conţinut – închizând şi dând în judecată orice platformă care îl reproducea – am decis că ar trebui să generăm mai mult trafic prin prostituarea conţinutului nostru… peste tot. Ar fi fost ca şi cum Hermes ar decide să distribuie gentile Birkin pe walmart.com pentru ca hermes.com să primească mai mult trafic. Am comis una dintre cele mai grave erori din istoria afacerilor moderne. Am luat un brand de lux şi, peste noapte, l-am distribuit printr-o reţea de tip canalizare, lăsându-l pe deţinătorul canalizării să plătească taxe mai mici decât încasam noi în propriul magazin, prin abonamente.

Eram de neclintit, înarmat cu date, şi reprezentam cel mai mare acţionar. Mi-am imaginat cum într-o zi se vor face studii de caz despre cum un profesor de economie

supărat a ajutat-o pe Doamna Cenuşie, şi jurnalismul în general. Am prezentat în faţa consiliului punctul meu de vedere, şi anume că trebuie să oprim indexarea Google pentru a crea un consorţiu de conţinut de calitate premium. În ora care a urmat chiar a avut loc o dezbatere semiserioasă. La ea lua parte un grup de foste vedete de vârstă mijlocie din fotbalul american, fără niciun pedigree, şi care nu ştiau nici pe dracu' despre tehnologie. Spre meritul ei, Janet a luat sugestia în serios şi a spus că managementul va evalua propunerea mea.

După câteva săptămâni, consiliul a primit o notă internă în care se comunica decizia ca *New York Times* să nu oprească accesul motorului de căutare, pentru că ziarul nu dorea să rişte să supere Google, deoarece About.com depindea de Google pentru trafic. Dacă blocăm Google, acesta ar putea reacţiona prin modificarea algoritmului, trimiţând About.com în purgatoriul rezultatelor căutărilor.

Aceasta este, în esenţă, problema conglomeratelor – şi Dilema Inovatorului. Totalul este adesea mai puţin decât suma părţilor. A fost adevărat şi pentru *Times*, şi pentru About.com. Într-un fel, noi şi Google ne foloseam reciproc. Google folosea conţinuturile noastre pentru a atrage miliarde de clickuri pentru reclamele sale, iar noi foloseam algoritmul de căutare pentru a dirija trafic spre About.com. Cu toate astea, Google avea o putere mult mai mare. Domnea precum vodă-prin-lobodă peste o brazdă de pământ crucială pe internet. Noi eram echivalentul arendaşilor de pe acel petic de teren. Soarta noastră fusese hotărâtă de la început.

A trecut o vreme, dar în februarie 2011 Google s-a săturat în cele din urmă de manevrele fermelor de conţinut, inclusiv About.com, şi le-a măturat. Gigantul căutărilor a efectuat o „actualizare a algoritmului", care a exilat o mare parte a traficului şi a afacerilor fermelor de conţinut în Marea Uitare. Cu doar o ajustare minoră, Google i-a dat un pumn lui *Times*, redirecţionând milioane de dolari din veniturile online şi scăzând dramatic valoarea

About.com. Se pare că, spre deosebire de noi, Google lua decizii de afaceri gândindu-se la valoarea pe termen lung a companiei, fără să se teamă de reacţia noastră. About.com valora în jur de 1 miliard de dolari înaintea actualizării şi mai puţin de jumătate, a doua zi. După un an, *Times* s-a descotorosit de ferma de conţinut pentru 300 de milioane de dolari, cu 25% mai puţin decât suma plătită la achiziţie. Aş risca să spun că „înfurierea" companiei-mamă a About.com, Times Company, nu a fost un factor important în decizia Google de a face ce e mai bine pentru proprii acţionarii pe termen lung.

Dumnezeu poate sfătui, influenţa şi, când este nevoie, impune controlul. Dar, după cum ne-a învăţat mitologia greacă, dacă te culci cu zeii nu prea sfârşeşti bine.

Şederea mea la Times Company nu a fost un succes (ca să spun doar atât). Sugestiile mele au schimbat foarte puţine. Compania a vândut activele-satelit şi a decis să anuleze dividendele în 2009. Dar, în septembrie 2013, a reinstaurat dividendele – semnalizând că familia controla consiliul cu fermitate. Când Marea Recesiune a spulberat veniturile din publicitate şi preţul acţiunilor a scăzut, Phil Falcone a decis să limiteze pierderile vânzând acţiunile. Participaţia sa era singurul lucru care mă mai menţinea pe mine în consiliu. Şi când aceasta a scăzut, am primit din partea a doi membri semnale că zilele mele în consiliu simt numărate. După ce Arthur mi-a lăsat un mesaj pe telefon, cerându-mi să îl sun înapoi, mi-am dat demisia.

Transformasem cele 600 de milioane, bani ai altor oameni, în 350 de milioane de dolari. Ca parte a indemnizaţiei de membru în consiliul de administraţie, mi s-au oferit opţiuni de cumpărare. Ale mele erau în valoare de 10.000 sau 15.000 de dolari. Trebuia doar să completez nişte hârtii. Am hotărât să nu fac asta. Nu le meritam.

Aparitia noului Dumnezeu

Dar Dumnezeu este mai mult de atât: omniscient, omnipotent şi nemuritor. Şi, dintre toate acestea trei,

Google este doar omniscient. Într-un fel. Dacă Apple a reuşit să obţină un tip de nemurire prin convertirea sa într-o companie care produce bunuri de lux, Google a reuşit contrariul: s-a transformat în companie de *utilitate publică*. Este ubicuu, din ce în ce mai vizibil în viaţa de zi cu zi şi, precum Coca-Cola, Xerox şi Wite-Out[19], are nevoie din ce în ce mai mult săâşi hrănească legitimitatea numelui de marcă, de teamă să nu devină un substantiv comun. Dominaţia sa asupra pieţei este atât de mare, încât se supune în permanenţă riscului unor procese antitrust, atât acasă, cât şi peste hotare. UE pare să aibă o animozitate aparte împotriva companiei, depunând patru plângeri formale începând din 2015. Comisia Europeană a acuzat Google de avantaj neloial faţă de concurenţă în privinţa publicităţii26. Având o cotă de piaţă de 90% în UE şi sediul în afara UE, Google este – pe bună dreptate – o ţintă atractivă pentru cei însărcinaţi cu reglementarea pieţei.

Google a dat un răspuns delicios într-o declaraţie recentă în privinţa obiecţiilor: „Considerăm că inovaţiile şi îmbunătăţirile produselor noastre au oferit mai multe opţiuni consumatorilor europeni şi au promovat concurenţa” 27.

Deci, în ciuda preponderenţei pe piaţă – cea mai mare dintre toţi Cei Patru –, Google este vulnerabil într-un fel special. Poate că de aceea, dintre toţi Cei Patru, Google pare cel mai retras, dornic să iasă din lumina reflectoarelor. „Zeii nu se întorc pe scenă pentru bis”, a scris John Updike despre refuzul lui Ted Williams de a se ridica de pe bancă pentru a saluta publicul după ultima sa lovitură dintr-un meci de baseball. În ultima vreme pare că şi Google preferă să îşi ţină şapca trasă pe ochi.

Geniul lui Google a fost prezent din prima zi, când studenţii de la Stanford, Sergey Brin şi Larry Page au proiectat un instrument nou, numit motor de căutare, care putea răsfoi internetul în căutarea de cuvinte-cheie. Dar pasul crucial a fost angajarea lui Eric Schmidt ca director

19 Marcă înregistrată de soluție (lichid) de corecție (n.r.).

executiv, un om de ştiinţă transformat în om de afaceri, care îşi făcuse ucenicia la Sun Microsystems şi Novell. Ambele firme se confruntaseră direct cu Microsoft – şi pierduseră. Schmidt şi-a jurat să nu mai lase niciodată să se întâmple aşa ceva. Avea un atu special în plus faţă de ceilalţi lideri din afaceri – un cip enorm pe umăr – şi, cum Bill Gates devenise marea sa balenă albă, Schmidt şi-a transformat obsesia într-o strategie… şi pe Google într-un *Pequod*, menit să îl prindă în harpon pe Moby-Dick.

E uşor să uităm acum că, până la apariţia Google, Microsoft nu mai fusese niciodată cu adevărat înfrântă – de fapt, e considerat primul călăreţ apărut vreodată. Sute de firme au încercat asta – chiar şi Netscape, cu unul dintre cele mai originale produse din istoria tehnologiei – şi au murit. Microsoft reînvia de fiecare dată, demonstrând că elefanţii sunt capabili să danseze.

Poate că Google avea un singur produs (care producea bani), dar acesta schimba lumea, iar compania a făcut totul aşa cum trebuie. Numele amuzant şi pagina simplă, căutarea onestă şi neinfluenţată de publicitate, aparenta lipsă de interes în abordarea altor pieţe şi fondatorii simpatici au colaborat pentru a face Google atractiv pentru utilizatorii obişnuiţi şi aparent inofensiv pentru potenţialii concurenţi (cum ar fi *New York Times*), până când a fost prea târziu. Google a întărit această percepţie cu sloganuri de Vara Iubirii, precum „Nu fi de partea răului”, şi cu imagini ale angajaţilor care aţipesc în birouri alături de câinii lor.

În spatele cortinei, Google iniţia una dintre strategiile cele mai ambiţioase din istoria afacerilor: organizarea *tuturor* informaţiilor din lume. În mod particular, capturarea şi controlul fiecărei colecţii de date existente sau care putea fi transferată pe internet. Şi, cu o mare determinare, compania a făcut acest lucru. A început cu ceea ce se afla deja pe internet – nu le putea deţine, dar puteau deveni poarta de intrare. După aceea s-a orientat către toate localităţile (Google Maps), informaţiile

astronomice (Google Sky) şi geografice (Google Earth şi Google Ocean). Apoi şi-a propus să deţină conţinuturile tuturor cărţilor scoase de la tipar (Google Library Project) şi proiectelor de jurnalism (Google News).

Ajutat de natura insidioasă a căutărilor sale, Google a absorbit toată informaţia din lume în văzul tuturor – iar victimele potenţiale nu şi-au dat seama până când a fost prea târziu. Drept rezultat, controlul Google asupra cunoaşterii este acum atât de complet, iar barierele în calea concurenţei atât de serioase (uită-te la succesul nesemnificativ al produsului Microsoft, Bing), încât compania ar putea menţine acest control ani în şir.

Fiecare companie de pe glob invidiază poziţia pe care o deţine Google în epicentrul lumii digitale. Dar realitatea nu este atât de veselă. Lăsând deoparte probabilitatea ca firma să se învechească, Congresul şi Ministerul Justiţiei din SUA ar putea decide că motorul de căutare este serviciu de utilitate publică şi să-i reglementeze corespunzător activitatea.

Google este departe de acest destin – dar e important de observat că este un ponei care ştie un singur truc (şi numai unul). Acesta este căutarea (YouTube este un motor de căutare) şi mai este… ei bine, Android – dar acesta este un standard al industriei telefoanelor smart, conceput de Schmidt pentru a contracara iPhone, iar principalii săi actori sunt alte companii. Toate celelalte – vehicule autonome, drone – sunt doar fleacuri, menite să ţină în priză clienţii şi, chiar mai mult decât pe ei, angajaţii. Până în momentul de faţă contribuţia lor este mai mică decât a produsului pe ducă al Microsoft, Internet Explorer.

Există şi alte paralele între Google şi Microsoft, care, în culmea gloriei sale, era celebru pentru cei mai nesuferiţi şi nesimţiţi angajaţi din lumea afacerilor din America. Erau aroganţi, plini de ei şi complet convinşi – cazul tipic de greşeală în domeniul tehnologiei de ultimă oră – că norocul, prezenţa la momentul potrivit şi succesul erau, de fapt, geniul lor. Apoi, când Microsoft a fost listată la bursă

şi angajaţii mai vechi au început să deţină acţiuni, au plecat cu miile pentru a-şi manifesta geniul în altă parte – producând rezultate de toate felurile.

Într-un final, când SEC şi Ministerul Justiţiei au început să-l vizeze, iar Microsoft continua să strivească una după alta companii tinere şi interesante, dintr-odată a devenit jenant să recunoşti că ai muncit cândva pentru Imperiul Răului. Rezultatul a fost că Microsoft a suferit o pierdere masivă de capital intelectual, pe măsură ce talentele vechi plecau, iar cele noi nu mai doreau să se alăture. Brusc, chiar şi când Microsoft a avut o idee bună de produs, nu mai părea capabilă să o pună în practică. Era ca şi cum creierul ar fi avut voinţă, dar braţele şi picioarele nu mai funcţionau. Până şi Bill Gates a părăsit firma pentru a salva lumea.

Google nu este Microsoft – deocamdată. Compania de căutări încă se laudă cu cea mai mare colecţie de IQ-uri din istorie. Angajaţii Google nu doar cred că sunt mai inteligenţi decât alţii – ei chiar sunt. Compania se aşteaptă ca angajaţii să dedice io procente din săptămâna lor de lucru generării de idei noi – nu te-ai aştepta să vezi mult mai multe lucruri interesante venind din partea a *60* ooo de genii?

Dar, în ultimă instanţă, s-ar putea să nu mai conteze. Internetul nu pleacă nicăieri, iar Google va continua, cel mai probabil, să crească – poate accelerând – în activitatea sa de bază. Setea noastră de cunoaştere nu va fi potolită niciodată. Iar Google are monopol pe rugăciune, când privirea îţi alunecă spre pământ.

Minte-mă furtul este o competenţă esenţială a firmelor de tehnologie cu creştere accelerată. Nu ne place să credem asta, deoarece antreprenorii deţin un loc special şi respectat în cultura americană. Ei simt rebelii însufleţiţi care ţintesc morile de vânt ale corporaţiilor tradiţionale, Prometei în tricouri aducând omenirii focul noilor tehnologii. De fapt, adevărul este mai puţin romantic.

Călăreţii nu încep, bineînţeles, ca mastodonţi ce

domină lumea. Ei încep ca idei, ca un proiect din garajul sau camera de cămin a cuiva. Privind retrospectiv, calea lor pare evidentă şi chiar inevitabilă, dar aproape întotdeauna este compusă dintr-o serie improvizată de acţiuni şi reacţii. Ca şi în cazul sportivilor profesionişti, tindem să ne concentrăm pe poveştile celor puţini care au reuşit – şi nu ale miilor care nu trec de diviziile inferioare. În acelaşi timp, compania puternică şi bogată rezultată seamănă prea puţin cu iniţiativa curajoasă care a depăşit anii de proiect de garaj – mai ales după ce PR-ul corporativ termină de rescris mitul înfiinţării. Această transformare se petrece în ciuda încercărilor fondatorilor de a menţine energia tinerească a etapei de start-up.

Dar schimbarea este inevitabilă, pe de o parte, pentru că piaţa este în continuă schimbare, aşa că firmele trebuie să se adapteze ori să piară, pe de altă parte, şi pentru că firmele tinere care nu au nimic de pierdut pot (şi reuşesc) să scape basma curată după tot felul de minciuni, furt şi falsificare pe faţă, manevre imposibile pentru firmele cu reputaţii, pieţe şi active de protejat. Ca să nu mai spun că Ministerul Justiţiei nu le acordă importanţă până nu cresc mai mari. Când istoria e scrisă de învingători, termeni precum *inspirat de* sau *eşalonat* înlocuiesc termenii mai puţin măgulitori.

Păcatele călăreţilor se înscriu într-una dintre cele două categorii de înşelătorii. Prima este preluarea – care adesea înseamnă *jurtul* de proprietate intelectuală (IP) de la alte firme şi modificarea ei pentru a produce profit, pentru ca mai apoi, când au acumulat ei înşişi destulă proprietate intelectuală să o protejeze cu agresivitate. Cea de-a doua este profitarea de pe urma activelor construite de altcineva într-un mod inaccesibil acestuia. Prima categorie înseamnă că viitorii călăreţi nu trebuie să se bazeze pe propria creativitate nativă pentru a genera idei inovatoare – iar prin asmuţirea de avocaţi împotriva celor ce încearcă să ia de la ei se asigură că nu vor fi la rândul lor victime. Cea de-a doua este reamintirea faptului că

ceea ce numim de obicei avantajul primei mutări nu este un avantaj. Pionierii unei industrii sfârşesc adesea cu săgeţi înfipte în spate – în timp ce călăreţii, care ajung mai târziu (Facebook după Myspace, Apple după primii constructori de PC-uri, Google după primele motoare de căutare, Amazon după primii comercianţi ordine), se hrănesc din cadavrele înaintaşilor lor, învăţând din greşelile lor, cumpărându-le mijloacele şi preluându-le clienţii.

Argumentul 1: Fură şi protejează

Marile companii se bazează pe o formă de minciună sau de furt de proprietate intelectuală pentru a-şi creşte valoarea cu o viteză şi la o dimensiune de neimaginat până în acel moment, iar Cei Patru nu simt cu nimic diferiţi. Cea mai mare parte a călăreţilor au creat o imagine falsă, care păcăleşte alte firme sau guvernul să le acorde subvenţii ori un transfer de valoare ce înclină în mod dramatic balanţa de putere în favoarea lor. (Urmăreşte-i numai pe cei de la Tesla cum se vor lupta în următorii ani să primească subvenţii guvernamentale pentru maşinile solare şi electrice.) însă, când devin ei înşişi un călăreţ, sunt dintr-odată revoltaţi de acest tip de comportament şi caută să îşi protejeze câştigurile.

O asemenea dinamică este vizibilă şi mai puternic la nivelulţărilor. În contextul geopolitic actual există un singur călăreţ, şi acesta este SUA, iar istoria sa demonstrează dinamica despre care vorbim. În perioada imediat următoare Revoluţiei Americane, Statele Unite erau un jucător ambiţios abia apărut, cu foarte multe oportunităţi, dar foarte puţine capacităţi de a le exploata. În Europa, inovaţia industrială – Revoluţia Industrială – înflorea într-o perioadă de pace relativă, iar manufacturile americane nu puteau să concureze. Industria textilelor era dominată, în mod particular, de ţesătorii britanici, care foloseau războaie de ţesut avansate (al căror design era furat de la francezi) şi tehnologii asociate. Marea Britanie a încercat să îşi protejeze industria cu legi care interziceau

exportul echipamentelor, al schemelor tehnice ale echipamentelor sau chiar al meşterilor care le construiau şi foloseau.

Aşa că americanii le-au furat. Secretarul Trezoreriei, Alexander Hamilton, a emis un raport prin care cerea procurarea de tehnologie industrială europeană prin „furnizarea de informaţii corecte şi răsplată pe măsură” – chiar dacă recunoştea de bunăvoie că legea britanică interzicea asemenea exporturi1. Trezoreria a oferit bogăţii meşteşugarilor europeni care au fost dispuşi să vină în Statele Unite, cu încălcarea evidentă a legilor emigraţiei din ţările de proveniență. Legea americană a drepturilor de autor a fost modificată în 1793 pentru ca protejarea brevetelor de invenţie să fie limitată la cetăţenii SUA, privându-i astfel pe deţinătorii europeni ai unor drepturi de proprietate intelectuală de orice posibilitate legală de a ataca acest furt.

Din aceste seminţe a crescut cu rapiditate puterea industrială a Americii. Oraşul Lowell, Massachusetts, cunoscut ca leagănul Revoluţiei Industriale Americane, a fost construit de urmaşii lui Francis Cabot Lowell, care făcuse cu câţiva ani înainte turul fabricilor de textile din Marea Britanie ca un client curios (lucru adevărat, dar incomplet), dar care a memorat designul şi modul de funcţionare ale acestora. La întoarcerea în Statele Unite a înfiinţat Boston Manufacturing Company şi a construit prima fabrică din America – şi, într-o paralelă interesantă cu domeniul tehnologiei moderne, a realizat prima ofertă publică de acţiuni2. Furtul a dat naştere unui domeniu de miliarde de dolari: consultanţa. Statele Unite au cei mai buni consultanţi din lume – furtul este înscris în ADN-ul nostru.

9

Astăzi, SUA reprezintă un colos industrial, cu propriile avantaje tehnologice şi pieţe de protejat. Şi, în timp ce îl sărbătorim pe Alexander Hamilton pe Broadway, legile noastre pedepsesc atitudinea sa relaxată faţă de

proprietatea intelectuală. Statele Unite sunt în prezent marele susţinător al brevetelor de invenţie şi al protecţiei mărcilor înregistrate. Ca politician american, mergi la sigur dacă începi să critici China pentru furtul tehnologiei americane. Şi nu fără temei, deoarece China, dornică să ajungă la statutul de călăreţ pe piaţa mondială, îşi trimite propriii Francis Lowell, în persoană şi în spaţiul cibernetic, să pună mâna pe orice ar putea scurta drumul către prosperitate. Între timp, după decenii de furat din invenţiile lumii, cu proprietatea intelectuală pe care o deţine, China se simte suficient de puternică încât să susţină că a avut un moment de iluminare şi de acum devine un susţinător vocal al legilor drepturilor de autor.

Poate cel mai faimos „furt" din istoria tehnologiei stă la baza succesului Apple, când Steve Jobs a transformat viziunea neîndeplinită a Xerox, un calculator cu interfaţă grafică bazată pe folosirea mouse-ului, în produsul revoluţionar Macintosh3.

Precum Lowell şi contemporanii săi, care au îmbunătăţit proiectul englezilor şi l-au alimentat cu resursele abundente şi cu populaţia în creştere a Statelor Unite, interfaţa grafică a lui Jobs sau a Xerox avea potenţialul de a exploda pe piaţa PC-urilor chiar dincolo de ce a reuşit proiectul său de succes, Apple II. Interfaţa grafică ar fi putut crea, după cum a spus Apple, „computerul pentru noi, ceilalţi" 4. Xerox nu ar fi făcut niciodată asta, nu a fost capabil – instituţional, strategic, filosofic – să o facă.

Astfel, Apple doar a luat inovaţia dezvoltată în alte părţi şi a folosit „marketingul" său mai bun. Sau cam aşa ceva. Cu siguranţă, Apple a cumpărat sau a folosit multe dintre caracteristicile tehnologice ale poziţiei sale curente de lider de piaţă, de la interfaţa grafică a Xerox la ecranele tactile ale Synaptics şi la procesoarele eficiente energetic ale P.A. Semi. Ideea nu e că firmele tinere pur şi simplu „fură" lucruri pentru a avea succes, ci că văd valoare acolo unde alţii nu o zăresc sau că pot obţine valoare de acolo de

unde alţii nu reuşesc. Şi fac acest lucru prin orice mijloace considerate necesare.

Argumentul 2: Nu furăm, doar împrumutăm

Un alt mod în care Cei Patru trişează este prin împrumutarea informaţiei de la tine, pentru ca mai apoi să ţi-o vândă înapoi. Google este un exemplu bun.

Google a fost înfiinţat pe baza descoperirilor matematice despre structura internetului şi natura căutărilor, dar a devenit un călăreţ datorită revelaţiei fondatorilor (şi a lui Eric Schmidt) că informaţia putea fi dată gratuit cu o mână, în timp ce este făcută foarte, foarte profitabilă cu cealaltă. Marissa Mayer, pe atunci director la Google, a stat în faţa Congresului şi a afirmat în faţa unor oameni, în majoritate albi, cei mai mulţi în vârstă şi bărbaţi, că ziarele şi revistele au obligaţia firească de a lăsa ca informaţia lor să fie indexabilă, feliabilă, interogabilă şi căutabilă… de către Google5. Ştirile oferite de Google News, a spus ea, „sunt ordonate fără a se ţine cont de criterii politice sau ideologice, iar utilizatorii pot alege să privească orice ştire dintr-o multitudine de perspective” 6. O mie de flori ar înflori în eter, a sugerat ea, vom menţine ADN-ul de inovaţie al ţării, iar copiii din cartierele defavorizate îşi vor putea face fişele de lectură. Este similar cu povestea PBS care îl scotea la înaintare pe Big Bird când se punea problema să piardă finanţarea din partea statului. Cine ar vrea să îl ucidă pe Big Bird?

Într-adevăr, Mayer a depus mărturie că Google oferea „un serviciu gratuit ziarelor ordine, mai ales prin trimiterea cititorilor interesaţi către paginile lor” 7. Părea dezamăgită că *New York Times* şi *Chicago Tribune* nu îi mulţumeau lui Google pentru tot ce a făcut pentru ei. Poate că asta se întâmpla pentru că „serviciul gratuit valoros” al Google prăda, de fapt, piaţa de publicitate a spaţiului mediatic american – redirecţionând toate veniturile către Google.

Nu vă temeţi, a spus Mayer Congresului, Google are un serviciu valoros, deşi nu gratuit, şi pentru asta. Editorii,

care deveneau din ce în ce mai dependenţi de Google pentru a genera trafic, se puteau alătura serviciului Adăense, care „ajută editorii să genereze venituri din conţinuturile lor” 8.

În fapt, realitatea era că până la alegerile din 2016 informaţia devenise polarizată de algoritmi care determinau „punctul de vedere ideologic şi politic” într-o milisecundă9. În perioada care a urmat depoziţiei lui Mayer, publicaţiile de ştiri – care înainte de Google nu aveau nevoie de „ajutor” pentru generarea veniturilordispăreau într-un ritm alarmant. În acest timp, Google aduna informaţii – despre noi, despre obiceiurile noastre, despre lumea noastră –, asmuţind algoritmii asupra acelor informaţii pentru a ne oferi mai multe „servicii valoroase gratuite”.

Atât Facebook, cât şi Google au afirmat, la începutul deceniului, că nu vor transmite informaţii între silozuri (de la Facebook la Instagram, de la Google către Gmail, YouTube sau Doubleclick). Cu toate acestea, amândouă au minţit schimbându-şi pe muteşte politica de protejare a datelor personale, solicitând o cerere explicită pentru ca ei să nu coroboreze mişcările şi activitatea cu localizarea şi căutările. Nu există dovezi de utilizare a informaţiilor în afara scopului de personalizare a reclamelor. Dar relevanţa şi invadarea îngrijorătoare simt puternic corelate în lumea marketingului digital. Până în momentul de faţă, consumatorii şi plătitorii reclamelor au decis că invadarea intimităţii este un preţ care merită plătit pentru a avea relevanţă.

Preţul informaţiei *t t*

Crezul hackerilor, „informaţia vrea să fie liberă”, a pregătit scena pentru a doua vârstă de aur a internetului. Originea frazei merită un pic de analiză. Propusă iniţial de Stewart Brand, fondatorul *Whole Earth Catalogue*, la Conferinţa Hackerilor din 1984, formularea sa a fost următoarea:

Pe de o parte, informaţia vrea să fie scumpă,

deoarece este atât de valoroasă. Informaţia potrivită la locul potrivit îţi poate schimba viaţa. Pe de altă parte, informaţia vrea să fie liberă, deoarece costul eliberării sale scade tot mai mult în timp. Aşadar, avem aceste două tendinţe care se luptă una cu cealaltă10.

Ca toată lumea, informaţia vrea şi ea cu disperare să fie atractivă, unică şi bine plătită – *foarte* bine plătită. Informaţia vrea să fie scumpă. Cea mai de succes firmă de mass-media din America, în afară de Google şi Facebook, este Bloomberg. Michael Bloomberg nu a picat niciodată în capcana de a oferi informaţia altora. El a amestecat informaţiile altora cu date protejate, a adăugat un strat de securizare şi – iată trucul – a făcut-o să fie greu de obţinut. Era costisitoare şi avea propria distribuţie verticală (magazine de interfaţă) sub forma terminalelor Bloomberg. Dacă voiai ştiri fierbinţi din lumea afacerilor, care puteau avea impact asupra portofoliului tău de acţiuni, te abonai la Bloomberg, primeai un terminal instalat în biroul tău şi curând ecranul se umplea de im flux necontenit de ştiri şi informaţii financiare.

Partea cu „informaţia vrea să fie scumpă” din citatul lui Brand pare să fi fost ştearsă, ca Troţki[20] din fotografii, de către firmele care căutau conţinut gratis. Într-adevăr, Brand era interesat de tensiunea dintre cele două tendinţe şi în această tensiune întrevedea inovaţia. Google (şi Facebook, într-un context diferit) a stăpânit această tensiune. Profită de costurile scăzute de distribuţie, oferindu-le utilizatorilor acces într-o lume a informaţiei până atunci scumpă, şi mai apoi extrage valoare de miliarde, devenind noul controlor.

Facebook a folosit şi el tensiunea dintre costul din ce în ce mai mic al informaţiei şi valoarea ei în creştere permanentă.

---

20 Metodă folosită în Uniunea Sovietică în special în timpul regimului stalinist, nu doar pentru îndepărtarea lui Troțki, ci și a altor rivali, reali sau potențiali ai lui Stalin, dar și pentru a adăuga, așa cum s-a întâmplat cu punerea lui Stalin alături de Lenin în aceeași fotografie (n.r.).

Mişcarea sa de jujitsu este şi mai dramatică decât manevra Google. Facebook îşi pune utilizatorii să creeze conţinuturi, apoi vinde acele conţinuturi agenţiilor de publicitate, astfel încât acestea să poată oferi reclame direct celor care le-au generat. Nu „fură" pozele noastre cu copii şi declaraţiile noastre politice, dar extrage miliarde de dolari din ele prin utilizarea de tehnologie şi inovaţii inaccesibile nouă ca indivizi. Vorbim despre un „împrumut" de clasă mondială.

Facebook şi-a construit fundaţia pe o a doua minciună, repetată de mii de ori în întâlnirile de început între armata de reprezentanţi de vânzări a Facebook şi cele mai mari mărci de bunuri de larg consum din lume: „Construieşte comunităţi mari şi vor fi ale tale". Sute de branduri au investit sute de milioane de dolari în Facebook pentru a asambla sub brandul propriu comunităţi imense găzduite de Facebook. Iar prin cererea insistentă către clienţi să le „placă" paginile, au oferit Facebook o cantitate imensă de publicitate gratuită. După ce brandurile au construit această casă costisitoare şi erau pregătite să se mute în ea, Facebook a zis: „Am glumit doar, aceşti fani nu sunt de fapt ai voştri, trebuie să îi închinaţi". Accesul natural la conţinutul unui brand – procentul de postări care apar în fluxul personalizat de ştiri – a scăzut de la 100% la procente formate dintr-o singură cifră. Acum, dacă un brand vrea să ajungă la comunitatea sa, trebuie să facă reclamă pe Facebook – adică să îl plătească. E ca şi cum ai construi o casă şi, pe când faci ultimele retuşuri, apare inspectorul în construcţii. Şi te informează, în timp ce schimbă yala de la intrare, că „va trebui să închiriezi casa de la noi".

O grămadă de companii mari au crezut că vor fi proprietari de Facebook şi s-au trezit chiriaşi. Nike a plătit Facebook pentru a-şi construi comunitatea, dar acum mai puţin de 2% dintre postările Nike ajung la acea comunitate – în afara cazului în care plătesc publicitate pe Facebook11. Dacă lui Nike nu-i place, ghinion, poate să

meargă şi să se plângă comunităţii de pe cealaltă reţea socială de două miliarde de membri… oh, da. La fel ca în cazul unei relaţii cu cineva mult mai sexy, marile firme s-au plâns şi apoi au acceptat abuzul.

Cheia pentru o mare escrocherie

E destul de clar încotro se îndreaptă Amazon: i) cucerirea sectoarelor de retail şi mass-media, la nivel mondial; şi 2) înlocuirea livrării tuturor acestor produse (pa, pa, UPS, Fedex şi DHL) cu propriile avioane, drone şi vehicule autonome. Cu siguranţă, vor mai avea obstacole de parcurs. Dar cultura inovaţiei şi accesul la capital infinit vor trece direct peste ele. Crede cineva că vreo ţară (poate cu excepţia Chinei, care îşi protejează propriul retailer Alibaba) poate să opună rezistenţă?

După cum a explicat Paul Newman în *The Sting*, pentru o escrocherie reuşită e crucial ca victima să nu îşi dea seama niciodată că a fost trasă pe sfoară – într-adevăr, să creadă până în ultimul moment că va fi un mare câştigător. Ziarele încă mai cred că lor li s-a întâmplat viitorul, în loc de ceea ce li s-a întâmplat cu adevărat: au fost Googleiţi de nu se văd. Şi, în cazurile în care Google nu i-a molestat, propria lor prostie – decizia de a nu cumpăra ebay când le-a fost oferit pe tavă, decizia de a nu prelua Craigslist pe când era doar un start-up şi menţinerea marilor talente pentru ediţia tipărită în loc să îi treacă în Online – le-a fost pieirea. Dacă ar fi luat decizia corectă cu doar jumătate dintre oportunităţile care au apărut odată cu spaţiul online, majoritatea ar mai fi încă printre noi.

Restul Celor Patru au făcut aceeaşi manevră de orbire a victimelor. Brandurile au pompat bani în construirea comunităţilor Facebook înainte de a-şi da seama că nu sunt ale lor. Vânzătorii se grăbesc să intre pe Amazon, crezând că platforma le oferă acces la o plajă întreagă de noi clienţi, dar apoi se trezesc în concurenţă cu însuşi Amazon. Şi Xerox a crezut că face o afacere profitabilă (100 ooo de acţiuni) cu Apple, una dintre cele

mai atractive firme de tehnologie, lăsându-l pe Steve Jobs doar să arunce o privire pe sub „chimonoul său” 12. Ai putea crede că aceste răni au fost autoinduse.

Aspiranţii la statutul de călăreţ vor demonstra întotdeauna o disponibilitate de a aborda piaţa în moduri nemaiîncercate de concurenţa din vechea gardă. Über, de exemplu, funcţionează cu încălcare flagrantă a legii în multe, poate chiar în toate pieţele sale. A fost interzis în Germania, şoferii Über sunt amendaţi în Franţa (dar amenzile sunt plătite de Über) 13 şi diferite jurisdicţii din SUA au cerut încetarea operaţiilor Über14. Şi totuşi, investitorii – inclusiv guverne – stau la coadă să îi ofere milioane de dolari companiei. De ce? Deoarece simt că, într-un final, legea va ceda înainte ca Über să capituleze, pentru că Über este inevitabil. Şi probabil că au dreptate. Există legi şi există inovatori. Pariul cel mai sigur se face pe inovatori.

Über nu doar evită reglementările impuse în mod tradiţional serviciilor auto de închiriere, el evită reglementările din dreptul muncii, prezentându-se ca o aplicaţie care face legătura între şoferi independenţi – o poziţie pe care nu o mai crede nimeni cu adevărat. Cu toate acestea, Über continuă să înscrie şoferi şi pasageri într-un ritm furibund – inclusiv pe mine –, deoarece serviciul de bază şi aplicaţia simplă sunt cu mult superioare modelului tradiţional cocoloşit şi protejat de taximetrie. Über a recunoscut că, dacă un domeniu este suficient de problematic, consumatorii vor fi complici în încălcarea legii în favoarea serviciului preferabil. Chiar crezi că, pe termen lung, Congresul va lupta atât cu Wall Street, cât şi cu milioane de utilizatori?

Amazon e într-o complicitate asemănătoare cu jumătate de miliard de clienţi pentru a folosi algoritmi care pârjolesc marjele de profit pe care le făceau producătorii, oferind aceste economii înapoi aliaţilor săi, clienţii. Un retailer care îşi foloseşte puterea pentru a creşte o marcă privată cu marjă mare de profit nu este un lucru nou. Doar

că n-am mai văzut niciodată pe cineva atât de bun la asta. Tot aşa cum aliaţii SUA erau „şocaţi” că ascultăm telefoanele liderilor lumii, în timp ce ştiau cu toţii că se spionează reciproc. Ce i-a înfuriat atât de tare e cât de buni suntem noi, Statele Unite, la jocul acesta. Această alianţă dintre Amazon, client şi algoritmi oferă o valoare enormă clientului, iar creşterea (usturătoare) a Amazon aduce sute de miliarde de dolari în preţul acţiunilor pentru angajaţi şi investitori. Noi, în calitate de clienţi, beneficiem enorm de o relaţie cu cei mai puternici aliaţi pe care i-ai putea avea de partea noastră. În calitate de cetăţeni, salariaţi şi concurenţi, ştim că suntem abuzaţi, dar nu ne putem despărţi de tipa mişto.

Există un sistem judiciar, dar este orb. E bine să fii bogat precum Cei Patru când eşti prins cu mâţa-n sac. Facebook a asigurat autorităţile UE, de la care avea nevoie de aprobare pentru achiziţia Whatsăpp, că va fi imposibil pentru cele două entităţi să facă schimb de date pe termen scurt. Această promisiune a liniştit îngrijorările autorităţilor privind protecţia intimităţii şi achiziţia a fost aprobată. Dezvăluire nesurprinzătoare: Facebook şi-a dat seama cum ar putea face transfer de date între cele două… foarte repede. Aşa că, simţindu-se înşelată, UE a amendat Facebook cu no milioane de euro. E ca şi cum ai primi o amendă de io dolari pentru că nu ai plătit parcarea care costă 100 de dolari/15 minute. Alegerea inteligentă: încălcarea legii.

Limbajul corpului în afaceri în bestsellerurile lor, Ben Horowitz, Peter Thiel, Eric Schmidt, Salim Ismail şi alţii susţin că succesul extraordinar în afaceri cere extinderea cu costuri mici, obţinută prin utilizarea procesării de tip cloud, virtualizării şi efectului de reţea pentru a obţine o îmbunătăţire a productivităţii de zece ori mai mare decât a concurenţei1. Dar această explicaţie ignoră o dimensiune mai profundă, ce nu are nimic de-a face cu tehnologia. Din perspectiva psihologiei evoluţioniste, toate afacerile de succes se adresează uneia dintre cele trei zone ale

corpului uman – *creierul*, *inima* sau *organele genitale*. Fiecare este însărcinată cu un aspect diferit legat de supravieţuire. Pentru oricine conduce o companie, cunoaşterea terenului pe care joci – adică la ce organ faci apel – dictează strategia de afaceri şi rezultatele ei.

Materia cenuşie

Creierul este un lucru calculat şi raţional. Pentru a-şi face treaba corespunzător, creierul cântăreşte costuri şi beneficii, evaluând concesiile în milisecunde. În piaţă, creierul compară preţuri şi aplică frâne cu viteze uluitoare. Dacă învaţă că scutecele Huggies sunt cu 50 de cenţi mai ieftine decât Pampers, pune în acţiune o analiză complexă costuri/beneficii, incluzând şi experienţele trecute cu cele două mărci – care absoarbe mai bine? şi calculează alegerea mai bună. Acest lucru se traduce, în lumea afacerilor, într-o marjă mică de profit. Pentru cele mai multe afaceri, creierul clienţilor este adversarul şi concurentul suprem. Lincoln avea dreptate că nu poţi prosti toţi oamenii tot timpul – foarte multe firme dispărute au regretat că au încercat asta. Creierul nostru ne împiedică să luăm prea multe decizii prosteşti, cel puţin după ce o dăm în bară de câteva ori.

O mână de companii se adresează creierilor clienţilor, fac apel la eul raţional şi reuşesc să câştige. Să luăm exemplul Walmart: milioane de clienţi cântăresc opţiunile şi îşi fac cumpărăturile aici. Ca declaraţie de valoare, „mai mult pentru mai puţin” a fost multă vreme o mare reuşită. De aceea strămoşii noştri, când au hotărât ce animale să mâne în turmă de pe stânci, au ales bizoni în loc de veveriţe, deşi aceştia prezentau un risc mult mai mare.

Walmart derulează unul dintre cele mai eficiente lanţuri logistice la un nivel nemaiîntâlnit. Aşa că lanţul de magazine îşi ţine furnizorii (fabricanţii de bunuri produse în cantităţi mari pentru o piaţă largă) într-o lesă foarte scurtă. Trăgând de ea, Walmart îşi scade costurile, transferând economiile făcute către consumator şi

crescându-şi cota de piaţă. Walmart controlează acum aproximativ 11% din piaţa de retail din SUA.2 în ciuda marjei mici, volumul imens produce profituri colosale. Clienţii Walmart îşi folosesc bine creierul – poate chiar mai bine decât cei bogaţi, care cheltuiesc mai mult în schimbul prestigiului.

Câştigătorul luptei împotriva creierului creează valoare pentru acţionari, dar e de tipul învingătorul-ia-tot. Odată ce creierul a decis cea mai bună alegere raţională, este hotărât, monogam şi fidel. Ilustrativi în lupta pentru creier sunt Walmart, Amazon şi chiar China (ei concurează pe criteriul preţ). Cea mai mare parte a companiilor nu sunt, şi nici nu vor fi, noul lider al preţurilor mici. Este un club select care cere dimensiuni foarte mari pentru succesul pe termen lung.

Dar dacă nu eşti sau nici nu-ţi doreşti să fii regele logisticii? Atunci ar trebui să îţi cobori atenţia mai jos, de la calculele reci şi rigide ale creierului la inima cea iertătoare.

Inimă mare

Inima este o piaţă vastă. De ce? Deoarece majoritatea acţiunilor noastre, inclusiv achiziţiile, sunt guvernate de emoţii. E mai uşor şi mai distractiv decât să te adresezi creierului posac pentru o analiză costuri/beneficii, unde răspunsul la „ar trebui să cumpăr asta?” este de obicei „nu”. Inima este condusă de cea mai puternică forţă din istorie: *iubirea*.

Ne simţim mai bine când iubim, îngrijim şi avem grijă de alţii. De asemenea, trăim mai mult. Studiul asupra Centenarilor din Okinawa a examinat vieţile oamenilor din sudul insulei japoneze, una dintre zonele de pe glob cu cel mai mare procent de persoane cu vârste de peste o sută de ani. Cercetătorii au aflat că aceştia mâncau multă fasole, beau alcool în fiecare zi (veşti bune), cu moderaţie (ce păcat!) 3. Ei mai făceau mişcare în fiecare zi şi erau animale sociale4. De asemenea, iubeau şi aveau grijă de grupuri mari de oameni5. Cercetări recente de la John’s

Hopkins University Center on Aging and Health au descoperit că oamenii care se îngrijesc de alte persoane prezintă o rată a mortalităţii cu 18% mai mică decât cei care nu s-au îngrijit de nimeni6. Iubirea te ţine în viaţă. E o concluzie darwinistă – specia are nevoie de membri care să aibă grijă unii de alţii pentru a evita extincţia.

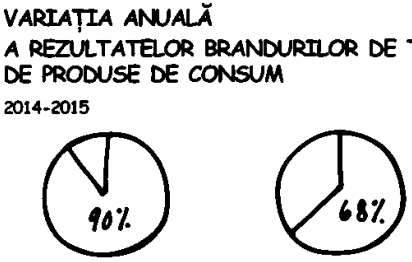
Poate că inima este iraţională, dar o strategie de afaceri care o vizează este vicleană şi lucidă. În fond, explozia bunurilor de larg consum de după al Doilea Război Mondial a fost orientată aproape exclusiv către inimă. Brandurile, sloganurile şi cântecelele au fost proiectate să facă apel la cel mai important lucru pentru clienţii lor – ceea ce iubeau. Inima a fost ţinta preferată a tuturor acelor Don Draper (din Madison Avenue) din viaţa reală. Astfel, J.M. Smucker a convins oamenii că iubirea pe care o simţeau pentru copiii lor era în strânsă legătură cu untul de arahide pe care îl cumpărau: „Mamele pretenţioase aleg Jif". Iubirea este de asemenea crucială pentru promoţiile de sezon, de la Crăciun până la toate sărbătorile de familie: „Arată-i mamei cât de mult o iubeşti". Un inel de logodnă cu diamante, care costa salariul pe trei luni, era „pentru totdeauna". Adică pentru totdeauna pentru 50% dintre noi.

Pentru un om de marketing, fiecare fir care mişca inima clientului se traducea în marjă de profit. Vorbim (printre altele) de frumuseţe, patriotism, prietenie, masculinitate, devoţiune şi, mai presus de toate, iubire. Acestea sunt valori pe care tu nu le poţi preţui – dar comercianţii o fac. Şi ele produc pieţele inimii cu amortizoare. Chiar dacă obţine un avantaj (logistic sau de valoare), concurenţa poate supravieţui, sau chiar prospera, atât timp cât continuă să se conecteze cu inimile iraţionale ale clienţilor.

Dacă toate acestea sună superficial, e pentru că aşa simt. Asta e natura pasiunii – iar inima este una dintre puţinele forţe care pot trece peste deciziile minţii.

Era digitală, cu transparenţa şi inovaţia sa, a declarat

război inimii. Motoarele de căutare şi recenziile cumpărătorilor adaugă un nivel de transparenţă ce elimină dimensiunea emoţională din deciziile de cumpărare. Google şi Amazon au semnalat sfârşitul epocii brandurilor, deoarece clienţii sunt mai puţin capabili să invoce emoţiile când dumnezeu (Google) sau vărul său (Amazon) îţi spun să nu fii prost şi să cumperi baterii marca Amazon (o treime dintre toate bateriile vândute Online) în loc de Duracell. Sectorul bunurilor de consum ambalate, care poate că este cel mai mare sector de vânzare către consumatori din lume, a fost construit pe relaţia de-la-inimăla-cumpărare. În 2015, 90% dintre mărcile de mărfuri ambalate pentru consumatori au pierdut din cota de piaţă, iar două treimi au înregistrat scăderi ale veniturilor.



PIERDERE COTĂ DE PIAŢĂ SCĂDERI ALE VÂNZĂRILOR

„A Tough Road to Growth: The 2015 Mid-Year Review: How the Top 100 CPG Brands Performând”.

Al dumneavoastră, erogen

Pe măsură ce apelurile la inimă devin din ce în ce mai dificile, mărcile care fac apel la organele genitale o duc din ce în ce mai bine. Aceste organe generează dorinţa şi instinctul neobosit de a procrea. Dacă ai supravieţuit, nimic nu sună mai tare în urechile tale decât sexul. Din fericire pentru comercianţi, sexul şi ritualurile de împerechere copleşesc avertismentele posace ale creierului despre risc şi cheltuieli. Întreabă orice tânăr de optsprezece ani – sau de cincizeci de ani – care cumpără o

maşină sport.

Când suntem în modul de împerechere, căutăm lucrurile care reduc creierul la tăcere. Bem. Luăm droguri. Micşorăm luminile, deoarece lumina e un instrument al creierului, şi dăm muzica mai tare. Un studiu pe bărbaţii şi femeile care au avut o întâlnire erotică pasageră, incluzând sex cu penetrare, a arătat că 71% dintre ei erau băuţi în acel moment7. Aceste persoane au acţionat în mod intenţionat întrerupătorul creierului, creând „nepăsarea obligatorie” 8. Dacă te întrebi, a doua zi dimineaţă, „Unde mi-a fost capul?”, să ştii că nu a fost de faţă. Foarte puţini oameni băuţi îşi scot smartphone-ul pentru a compara costul unui cocktail sau al unui suc la barurile din apropiere, aşa cum ar face-o dacă ar cumpăra un aparat de făcut cafea Nespresso.

Când ne aflăm sub influenţa băuturilor alcoolice, suntem iraţionali şi generoşi. Combinaţia de alcool şi căutarea tinereţii ne fac să ne scăldăm în hormoni şi dorinţă. Trăim acut clipa. Mărcile de lux au înţeles asta de secole. Ele şuntează cogniţia şi iubirea, legându-şi afacerile de sex şi de ecosistemul mai larg şi plin de plăceri al ritualurilor de împerechere. Încă din vremurile în care trăiam în peşteri, bărbaţii au avut impulsul de a-şi împrăştia sămânţa în cele patru zări. Bărbaţii fac paradă cu puterea şi bogăţia, încercând să semnaleze femeilor (sau, în unele cazuri, altor bărbaţi) că vor fi susţinători de nădejde; progeniturile noastre au mai multe şanse să supravieţuiască. Ceasul Panerai pe care îl porţi semnalizează potenţialelor partenere că, dacă se împerechează cu tine, copiii lor ar avea şanse de supravieţuire mai mari decât dacă se cuplează cu un purtător de Swatch.

Prin comparaţie, rolul evoluţionist al femeilor este de a atrage cât mai mulţi peţitori, pentru a-l putea alege pe cel mai promiţător partener – cel mai puternic, cel mai rapid, cel mai inteligent. În acest scop, femeile se vor înghesui într-o pereche de pantofi ergonomici imposibili de

la Christian Louboutin, de 1085 de dolari, în loc să poarte o pereche de balerini de 20 de dolari.

Aceste decizii, dacă le putem numi aşa, aruncă şi clientul şi furnizorul într-o relaţie simbiotică. Clientul cheltuieşte mai mult, deoarece cheltuiala în sine denotă bun-gust, bogăţie şi poziţie privilegiată, dorinţă. Compania este, bineînţeles, dedicată aceloraşi propuneri, dar din sensul opus, oferindu-i clientului instrumentele cu care să comunice aceste lucruri. Ştie că, dacă produsele sale funcţionează ca semnale de împerechere – echivalentul în marketing al penelor păunului –, atunci vor veni profituri mai mari, frustrând creierul şi făcând inima să fie geloasă. Fie că e vorba despre Christian Dior, Louis Vuitton, Tiffany sau Tesla, luxul este iraţional, ceea ce îl face să fie cea mai bună afacere din lume. În 2016, Estee Lauder a valorat mai mult decât cea mai mare firmă de comunicaţii, WPP9. Richemont, proprietarul mărcilor Cartier şi Van Cleef & Arpels, valora mai mult decât T-Mobile10. LVMH valorează mai mult decât Goldman Sachs11.

Călăreţii şi structura corpului

Aceste trei elemente ale corpului – creier, inimă şi organe genitale – au un impact direct asupra succesului Celor Patru Călăreţi.

Să ne uităm la Google. Se adresează creierului şi îl completează, extinzând memoria pe termen lung până la infinit. Nu doar pentru că accesează petabytes de informaţie din toată lumea – ci şi pentru că, la fel de important, suplineşte „motorul” complex şi unic de căutare al creierului nostru (capacitatea de a transmite semnale cu viteze fantastice prin dendritele neuronilor cerebrali). La această capacitate fiziologică remarcabilă Google adaugă forţa brută a procesării ultrarapide şi reţeaua de mare viteză cu care goneşte în jurul lumii pentru a afla, pe serverul potrivit, exact informaţia de care aveam nevoie. Fiinţele umane pot face, bineînţeles, la fel – dar probabil că ar fi nevoie de săptămâni şi multe călătorii prin biblioteci prăfuite pentru a găsi acelaşi lucru. Google poate

face toate aceste lucruri în mai puţin de o secundă – şi se oferă să descopere şi următorul lucru obscur, şi încă unul şi tot aşa. Nu oboseşte niciodată, nu are probleme cu fusul orar. Şi găseşte nu doar ceea ce ne doream… ci încă o sută de mii de alte lucruri asemănătoare care ne-ar putea interesa.

În sfârşit, probabil cel mai important este că *avem încredere* în rezultatele căutărilor Google – chiar mai mult decât în propria noastră memorie, adeseori capricioasă. Nu ştim cum funcţionează algoritmul Google – dar avem încredere în el până la a ne risca carierele, chiar şi vieţile, crezând răspunsurile sale.

Google a devenit centrul nervos al creierului nostru comun. Domină cunoaşterea aşa cum Walmart şi Amazon do – *9*

mină comerţul offline şi, respectiv, online. Şi nu e un lucru rău că Google ne cere să deschidem portofelele doar pentru câţiva bănuţi. Este antiteza luxului – e disponibil pentru oricine, oriunde, pentru săraci şi bogaţi, genii şi lenţi. Nu vedem cât de mare şi de dominant a devenit Google deoarece experienţa noastră este redusă, intimă şi personală. Şi dacă el transformă acei bănuţi în venituri de zeci de miliarde de dolari şi în preţ al acţiunilor de miliarde de dolari, nu îi purtăm pică – cât timp ne oferă răspunsuri şi face astfel încât creierul nostru să pară mai inteligent. Este *campionul*, iar beneficiile acţionarilor săi provin din economia creierului învingătorul-ia-tot. Google le oferă utilizatorilor cel mai bun răspuns pentru un cost mai mic şi o viteză mai mare decât orice altă organizaţie din istorie. Creierul nu se poate abţine să nu îl iubească pe Google.

Dacă Google reprezintă creierul, Amazon este o legătură între creier şi degetele adunătoare – instinctul nostru de vânători-culegători de a acumula cât mai multe lucruri. La începuturile istoriei, instrumentele mai bune aduceau o viaţă mai uşoară şi mai lungă. Din punct de vedere istoric, cu cât aveam mai multe lucruri, cu atât ne

simţeam mai siguri şi mai de succes. Ne simţeam în siguranţă faţă de duşmanii noştri şi superiori prietenilor şi vecinilor. Cine şi-ar putea dori mai mult? Oamenii privesc cu dispreţ succesul Starbucks ca fiind doar „livrarea de cafeină dependenţilor”. Dar cafeina pare un fel de Nicorette când o comparăm cu heroina cumpărăturilor.

Facebook, dimpotrivă, face apel la inimile noastre. Nu în felul în care Tide face apel la instinctele materne de dragoste, ci în sensul că ne conectează cu prietenii şi familia. Facebook este ţesutul conjunctiv al lumii: o combinaţie de informaţii comportamentale şi venituri din publicitate care conturează un colos de tipul Google. Dar, spre deosebire de Google, Facebook se adresează emoţiilor. Oamenii sunt fiinţe sociale, nu suntem construid să fim singuri. Aşa cum ne-au demonstrat cercetările, dacă ne înstrăinezi de familie şi de prieteni vom avea un risc mai mare de depresie şi tulburări mintale şi o viaţă mai scurtă.

Geniul Facebook nu a fost doar să ne dea un alt loc pe internet în care să ne construim identităţile, ci şi *instrumentele* care să ne ajute să îmbogăţim această prezentare – şi să avem acces la toţi cei din cercul nostru. Se ştie de multă vreme că oamenii există în grupuri limitate şi cu dimensiuni specifice. Numerele se tot repetă de-a lungul istoriei umane, de la mărimea unei legiuni romane la populaţia unui sat medieval… la numărul de prieteni de pe Facebook. Aceste numere au o sursă esenţial umană: de obicei avem un partener (doi oameni), cei pe care îi considerăm prieteni apropiaţi – cum spune bancul, cei care te-ar ajuta să scapi de un cadavru (şase oameni), numărul de oameni care pot lucra eficient în echipă (12 oameni) până la numărul de oameni pe care îi recunoşti din vedere (1500 de oameni). Puterea nevăzută a Facebook este că nu doar ne adânceşte legăturile cu aceste grupuri, ci ne extinde conexiunile la mai mulţi membri, oferta de mai multe linii de comunicare puternice şi de tipuri diferite ne face mai fericiţi, ne simţim acceptaţi

şi iubiţi.

Apple a început la nivelul minţii, ancorat puternic în vocabularul logisticii sectorului tehnologic. Lăuda eficienţa: „Ford a petrecut cea mai mare parte a anului 1903 muncind să rezolve detalii pe care le poţi rezolva în câteva minute cu Apple”, scria o reclamă în revistă. Mac-ul te ajuta să „gândeşti diferit”. Dar, până la urmă, Apple a alunecat mai jos pe corp. Brandul său de lux, de exprimare de sine, face apel la nevoia de a fi atractiv sexual. Doar adresându-se nevoilor de procreare a putut Apple să obţină, prin comparaţie cu concurenţa, cele mai iraţionale profituri din istoria afacerilor şi să devină cea mai profitabilă firmă dintre toate. Când eram în consiliul de administraţie de la Gateway, operam (slab de tot) cu o marjă de profit de şase procente. Apple Computers – fără să fie la fel de puternic – obţinea 28 de procente. Noi, Gateway, ne conectaserăm cu creierul (Gateway nu te făcea să fii mai atractiv) într-o piaţă în care Dell câştigase deja prin jocul (raţional al) dimensiunii. Am rămas într-o zonă a nimănui şi ne-am vândut pe nimic. După ce am ajuns la 75 dolari/acţiune cu doar câţiva ani înainte, am vândut către Acer la preţul de 1, 85 dolari/acţiune.

Dorinţa carnală pentru bunuri cu marca Apple i-a oferit firmei statutul de sectă. Cei care aparţin acestei secte se mândresc cu alegerile lor hiperraţionale de a cumpăra produse Apple pentru designul lor ergonomie, sistemul de operare superior şi invulnerabilitatea la viruşi şi hackeri. La fel ca puştii care le vând produsele Apple, ei se consideră „genii”, Illuminaţi, infanterişti în cruciada Apple de a gândi diferit şi de a schimba lumea. Şi, dincolo de orice, ei cred că asta-i face să pară *mişto*.

Dar cei din afara sectei o văd drept ceea ce este de fapt: o raţionalizare a ceva foarte asemănător cu *dorinţa carnală*. Utilizatorii de Android îşi calmează gelozia cu Eul lor raţional. Achiziţionarea de la Apple este iraţională (să dai 749 de dolari pe un telefon, când poţi să ai unul similar la 99 de dolari). Şi ar avea dreptate. Nu dormi toată

noaptea în faţa unui magazin în aşteptarea unui telefon de ultimă generaţie, după ce ai luat o decizie raţională solidă.

Marketingul şi promovarea Apple nu au fost în mod tradiţional sexy. Mesajul nu este că un produs Apple te va face mai atrăgător în ochii sexului opus (sau ai aceluiaşi sex). Ci, mai degrabă – şi acest lucru se întâlneşte la toate produsele de lux –, mesajul este că te va face *mai bun* decât concurenţa sexuală: elegant, strălucitor, bogat şi pasional. Vei fi perfecţiunea, *cool*, stăpân pe tine, ascultând muzică din buzunar în timp ce răsfoieşti poze din ultima ta călătorie, care arată profesionist, deşi au fost făcute cu telefonul. Vei avea viaţa cea mai bună de pe pământ. Te vei simţi mai aproape de Dumnezeu. Sau măcar mai aproape de Iisus Hristos al lumii afacerilor, culmea succesului, geniul intransigent, fiara sexy Steve Jobs.

Creşterea afacerii şi biologia

Din câte se pare, Cei Patru Călăreţi deţin deja un monopol asupra organelor-cheie ale corpului uman. Ce a mai rămas? Şi dacă nu mai există o altă mare oportunitate pe piaţă, cum poţi concura cu «?

Să începem cu ultimul dintre ei. Călăreţii de acum arată atât de gigantici, de bogaţi şi de dominatori, încât pare imposibil să îi ataci direct. Şi probabil aşa şi este, dar istoria ne sugerează şi alte strategii. În fond, fiecare dintre ei a trebui să înfrunte corporaţii gigantice la fel de dominante şi de consolidate – şi le-au învins.

De exemplu, când Apple era la începuturi a trebuit să facă faţă mai multor concurenţi imenşi. IBM era una dintre companiile cele mai mari din lume şi domina piaţa echipamentelor electronice din mediul profesional (cum se spunea, „Nimeni nu a fost vreodată concediat pentru că a cumpărat Big Blue”). Hewlett-Packard, o companie aproape la fel de mare, şi probabil cea mai bine condusă firmă din toate timpurile, deţinea piaţa computerelor de birou şi a maşinilor de calcul portabile. Iar Digital Equipment era umăr la umăr cu acestea în domeniul minicomputerelor – şi era la conducere. Cum ar fi putut

Apple, o firmă înfiinţată într-un garaj de doi hackeri de telefoane ponosiţi, să concureze cu aceşti monştri?

Au reuşit cu o combinaţie de îndrăzneală, design superior şi noroc. Ştii despre primele două, dar al treilea s-ar putea să te surprindă. Steve Jobs ştia că are un produs de înaltă calitate în forma lui Apple II datorită arhitecturii strălucite a lui Wozniak şi designului său elegant. Dar nicio corporaţie nu avea să cumpere computerele lui când puteau cumpăra un echipament inferior, dar suficient de bun, la un preţ mai mic şi cu garanţia livrării volumelor cerute.

Aşa că Jobs a vizat clienţii individuali. În această piaţă avea mână liberă: concurenţii săi mai mici se blocaseră în construirea de maşinării de hobby pe care cei mai mulţi oameni nu le înţelegeau şi în care nu aveau încredere. În acelaşi timp, IBM stătea departe de piaţa computerelor personale, deoarece se confrunta cu procese pe legea antitrust privind computerele de reţea; DEC refuzase ideea computerelor destinate clienţilor individuali, iar HP – chiar şi după ce Woz i-a oferit Apple lui Bill Hewlett – se hotărâse să se concentreze pe ingineri şi alţi profesionişti. La trei ani după înfiinţare, Jobs şi Apple deţineau piaţa de computere personale.

Apoi s-a întâmplat ceva interesant: aceiaşi clienţi au început să aducă pe furiş computere Apple la birourile lor. În scurt timp se desfăşura o insurgenţă în toată regula, mii de angajaţi aducându-şi computerele Apple la muncă şi încălcând astfel regulile instituite de departamentele IT ale angajatorilor. Acesta a fost începutul „farmecului" Apple – utilizatorii se simţeau ca nişte rebeli, gherile corporative, luptându-se cu Puterea în departamentul MIS. De aceea, când IBM a lansat într-un final PC-ul a distrus restul industriei computerelor personale. Dar Apple, ca micul mamifer care se strecura printre picioarele dinozaurilor, a supravieţuit… şi a triumfat, în cele din urmă.

Google a făcut acelaşi lucru cu pagina simplă pe care o oferea, prefăcându-se că este mic, drăgălaş și cinstit –

chiar şi după ce a strivit toate celelalte motoare de căutare. Să ne amintim, Google a început de la Yahoo, când acesta a decis să subcontracteze căutările către micul motoraş care putea – şi a făcut-o: Google a devenit de sute de ori mai valoros decât Yahoo, care nu a văzut ameninţarea. Facebook a dominat concurentul principal, Myspace, prezentându-se ca o alternativă drăguţă şi sigură, care nu era năpădită de prădători sexuali sau de teama pe care o inspirau aceştia. Provenienţa Facebook din campusul unei universităţi de elită din America îl făcea să pară mai stilat şi mai sigur: cerea o adresă de e-mail pe domeniile.edu. Cerinţa de a confirma şi de a comunica identitatea reală crea un decor diferit şi mai civilizat pe Facebook.

Conţinutul de pe Twitter e mai probabil să primească un răspuns ostil decât cel de pe Facebook deoarece, ca în viaţa reală, e mai uşor să fii un nesimţit când eşti anonim. Amazon a avut grijă să nu prezinte niciodată librăriile ca fiind concurenţă, chiar susţinând că îşi doreşte ca ele să supravieţuiască – la fel cum unui piton reticulat îi pare rău pentru micul mamifer drăgălaş pe care îl sufocă şi îl înghite cu totul. La fel, după cum Amazon investeşte milioane în ultima etapă de livrare, Mr. Bezos susţine că Amazon nu-şi propune să îi înlocuiască pe UPS, DHL sau Fedex, ci să îi „completeze”. Chiar aşa! Jeff şi Amazon au venit să dea o mână de ajutor.

Nu există niciun motiv să credem că aceste strategii – insurgenţa, falsa modestie, siguranţa şi simplitatea, plus reducerile de preţ – nu vor funcţiona din nou într-o bună zi împotriva călăreţilor. Companiile gigantice au de înfruntat propriile provocări: îşi pierd oamenii cei mai talentaţi care pleacă la start-upuri, fabricile lor îmbătrânesc, imperiile lor cresc atât de mult încât nu vor mai putea coordona toate elementele, simt distraşi de investigaţiile guvernelor invidioase sau temătoare. Procesele folosite pentru extindere încep să încetinească firma, pe măsură ce managerii încep să creadă că aderarea la liniile directoare

este mai importantă decât luarea de decizii inspirate. Bezos insistă că nu va exista o Ziua a Doua12. Poate părea puţin probabil ca Amazon să-şi piardă calea într-o bună zi. Darşi-o va pierde. Afacerile imită biologia şi, până acum, rata de mortalitate este de 100%. Acelaşi lucru este valabil şi pentru Cei Patru. Cu toţii vor muri. Întrebarea nu este când, ci de mâna cui?

8 Algoritmul T

la un moment dat va apărea un al Cincilea Călăreţ, o companie care combină o valoare de piaţă de un trilion de dolari cu o dominare suficientă a pieţei, încât să-şi definească propriul său colţ de lume. Sau, mai probabil, unul dintre Cei Patru va fi înlocuit. Putem identifica firmele cu şanse mai mari de a intra în acest grup de elită?

Deşi istoria s-ar putea să nu se repete, ea va rima, se spune că a zis la un moment dat Mark Twain. Următorii opt factori simt prevalenţi în cadrul Celor Patru: diferenţierea produsului, capital vizionar, dimensiune globală, atragerea de simpatie, integrare verticală, inteligenţă artificială, accelerator şi geografie. Aceşti factori generează un algoritm, reguli cu ce este necesar pentru a deveni o companie de un trilion de dolari. În lucrul nostru la L_2 folosim termenul de *Algoritm T* pentru a ajuta firmele să îşi aloce mai bine capitalul.

Iată cei opt factori:

1. Diferenţierea produsului

Pe vremuri, competenţa-cheie în construirea de valoare pentru acţionari în comerţul cu amănuntul era *amplasarea*. Oamenii nu aveau oportunitatea de a merge mai departe de magazinul din colţ. Apoi era *distribuţia*. Căile ferate au oferit consumatorilor ocazia de a se bucura de diferite produse fabricate pe scară largă, ceea ce a dus la preţuri mai mici şi le-a oferit mărci pe care se puteau baza.

Apoi ne-am mutat într-o eră *a produsului*, mai ales în industria automobilelor şi electrocasnicelor, alimentate în principal de inovaţie, un dividend al păcii de după cel de-al

Doilea Război Mondial. Am primit maşini mai bune, maşini de spălat, televizoare, chiar şi haine mai bune. Geaca de piele de pilot a fost inventată în cel de-al Doilea Război Mondial, ca şi Silly Putty, radarul, microundele, motoarele cu reacţie, tranzistorul şi computerul. Acestea au dus la epoca *financiară*, în care un grup de firme, folosind capitalul ieftin pentru a aduna alte firme în conglomerate, au construit tot felul de companii-mamut. La rândul lor, au fost urmate de marea epocă a *brandurilor* din anii 1980 – 1990, când cheia creşterii în valoare era să iei un produs comun – pantofi, bere, săpun – şi să construieşti în jurul lui asocieri intangibile, inspiraţionale.

După cum am povestit în Capitolul 2, ne reîntoarcem într-o epocă *a produsului*, pe măsură ce noile tehnologii şi platforme – fie ele Facebook sau recenzii ale utilizatorilor de pe Amazon – îi lasă pe consumatori să facă analiza unei game largi de produse în doar o fracţiune din timpul care ar fi fost necesar să meargă până la magazin. Abilitatea de a face această analiză nu a fost niciodată mai la îndemână, ceea ce micşorează nevoia de a apela la alegerea pe bază de brand sau de reputaţie. Acum cel mai bun produs are şanse mai mari să se evidenţieze din mulţime – pe când înainte, dacă nu era susţinut de marketing, chiar şi cel mai bun produs ar fi căzut ca un copac solitar în pădure. Mai mult de atât, injecţia de „creier" digital în produse altminteri statice, neînsufleţite, a pornit un nou val de inovaţii în care aplicaţiile dedicate, personalizate, pot fi descărcate şi îmbunătăţite rapid, fără nevoia de a înlocui „ambalajul" original.

O saltea este doar o saltea, până când pui mâna pe un iPad şi nişte tehnologie elementară. Apoi o poţi programa pentru un „somn suprem", iar partenerul poate face la fel. Sau poţi comanda cea mai bună saltea online, evitând depozitele obscure care se dădeau drept magazine de saltele, şi o primeşti ambalată într-o cutie sau (şi mai tare) o poţi vedea cum se desfăşoară când este scoasă din cutie.

Trebuie să îmi duc maşina la reprezentanţa auto pentru a-i face îmbunătăţiri. Vecinul meu primeşte îmbunătăţirile prin conexiune wireless direct în sistemul de operare Tesla al maşinii sale. Motorul primeşte o actualizare şi instrucţiuni de eliminare a regulatorului de viteză, iar viteza maximă a maşinii creşte de la 140 la 150 de kilometri pe oră. Mai ţii minte cine era producătorul telefonului tău fix, înainte ca procesoarele şi conexiunea WIFI să îl facă inutil?

Aproape toate produsele din lume, chiar şi produsele şi serviciile ce par să fi devenit de larg consum, au creat noi dimensiuni şi valoare pentru client, dotate cu senzori ieftini, procesoare, internet, reţele, ecrane, căutare, reţea socială ş.a.m.d. Astăzi, aproape orice verigă a lanţurilor de materii prime, fabricaţie şi distribuţie are modalităţi noi de a se diferenţia. Dintr-odată, produsele dotate cu tehnologie şi proprietate intelectuală uşor de apărat sunt ultimul răcnet.

Să nu cădem totuşi în capcana ideii că diferenţierea produsului are vreo legătură cu lucrul pe care îl vinzi efectiv. Diferenţierea se poate produce în cazul în care consumatorii descoperă produsul, modalitatea de a-l cumpăra, produsul în sine, modul de livrare şi aşa mai departe. Un exerciţiu important ar fi să trasezi lanţul de valoare al produsului de la originea materiilor prime la fabricaţie, comercializare, utilizare şi eliminare… şi să descoperi unde poate interveni tehnologia pentru a adăuga valoare sau a elimina neplăceri de pe parcursul procesului/experienţei. Vei descoperi că această valoare poate afecta fiecare pas – iar dacă se întâmplă să reperezi un pas unde nu s-a întâmplat asta, înfiinţează acolo o nouă firmă. Amazon adaugă tehnologie şi miliarde în segmentul de experienţă al clientului, ceea ce va crea cel mai probabil şi cea mai valoroasă firmă de pe tot globul. Înainte de Amazon, pentru o comandă de la Williams-Sonoma trebuia să plăteşti 34, 95 dolari ca să primeşti produsul într-o săptămân a. Acum este gratuit şi soseşte în

două zile sau mai puţin. Cea mai banală verigă a lanţului de aprovizionare a ajuns să fie cea mai valoroasă din istoria afacerilor.

Eliminarea

Când caută idei noi, antreprenorii au tendinţa de a se concentra pe ceea ce poate fi adăugat – pentru a creşte calitatea experienţei clientului –, în loc de ceea ce poate fi eliminat, făcându-l astfel mai puţin neplăcut. Dar aş spune că majoritatea valorii create în ultimii zece ani s-a făcut plecând de la *eliminare*. Noi, ca specie, ne-am dat seama ce ne face fericiţi: timpul petrecut cu cei dragi, stimularea fizică şi mentală, substanţele care amplifică sau amuţesc acele senzaţii, Netflix şi panourile îndrăzneţe ale unor biserici.

E posibil să fii tentat să crezi că avantajul concurenţial în era internetului se reduce la „mai mult pentru mai puţin”. În fond, este un avans clar al Amazon. Dar ce am mai putea spune atunci despre Apple? Este aproape întotdeauna brandul cu preţuri mari – şi, deşi produsele sale sunt în general mai bune decât ale concurenţei, *nu sunt* de obicei superioare pe măsura preţurilor pe care le au. Aş spune că Amazon ar putea cere la fel de mulţi bani ca magazinele fizice… şi tot ar domina piaţa.

De ce? Pentru că e infinit mai uşor să tastezi ceva pe computer pentru a cumpăra o mobilă decât să mergi cu maşina până la mallul local, să găseşti loc de parcare, să mergi pe jos aproape un kilometru, să fii copleşit de tone de marfă neinteresantă şi apoi să-ţi cari prada înapoi la maşină pentru a o duce acasă. Amazon *a eliminat* toate aceste frecuşuri şi îţi aduce cumpărăturile la uşă pentru un preţ mai mic decât costul benzinei pentru maşina ta.

Aşadar, deşi pare că explozia de valoare adusă de revoluţia tehnologică provine din adăugarea de noi opţiuni şi capacităţi, contribuţia sa cea mai mare provine din înlăturarea obstacolelor şi pierderilor de timp din viaţa noastră de zi cu zi.

Fricţiuni apar peste tot. De exemplu, transportul este plin de ele. De aceea, Über a văzut o oportunitate în folosirea GPS-ului, a mesajelor şi a plăţii online şi a eliminat dificultatea şi anxietatea găsirii unei maşini, a întrebărilor de tipul „Unde naiba e maşina aia?”, precum şi căutarea înfrigurată prin buzunare pe bancheta din spate în încercarea de a găsi banii cu care să plăteşti. Câţi dintre noi nu am ieşit grăbiţi dintr-un taxi fără să plătim pentru că ne-am obişnuit cu lipsa de griji a călătoriilor cu Über? Concluzia: plata e o fricţiune şi începe să dispară. După cum eliberarea unei camere de hotel a devenit istorie acum zece ani, check-in-ul va deveni istorie peste încă zece. Unele dintre cele mai bune hoteluri din Europa nu mai solicită semnarea notei de plată după fiecare masă. Ştiu cine eşti şi vor încasa ei banii. Mai puţin e mai mult.

Fiecare dintre Cei Patru are un produs superior. Sună demodat, dar Google are într-adevăr un motor de căutare mai bun. iPhone de la Apple este un smartphone mai bun. Aspectul îngrijit al fluxului Facebook, împreună cu „efectul de reţea” (faptul că toţi se regăsesc acolo) şi apariţia constantă a opţiunilor noi îl fac să fie un produs mai bun. Amazon a redefinit cumpărăturile şi aşteptările: de la comanda cu un singur click la livrarea produsului în două zile (sau ore, în curând aduse de o dronă sau de un camion care a aparţinut până de curând UPS-ului).

Acestea sunt inovaţii concrete şi elemente de diferenţiere a produsului. Toate au fost obţinute prin accesul la capital ieftin, utilizat la inovaţii tehnologice inteligente. „Produsul” trece printr-o renaştere, iar acesta este primul factor din Algoritmul T. Dacă nu ai un produs cu adevărat diferenţiat, trebuie să apelezi la un instrument anost, dar scump – publicitatea.

2. Capital vizionar

Al doilea factor competitiv al Celor Patru este capacitatea de a atrage capital ieftin prin construirea unei viziuni îndrăzneţe şi uşor de înţeles. În Capitolul 4 am discutat modul în care funcţionează capitalul vizionar

pentru Amazon, dar este un avantaj valabil pentru trei dintre Cei Patru Călăreţi.

Viziunea Google: *Organizarea informaţiei de pe Pământ*. Simplu, captivant, un motiv bun de a cumpăra acţiuni. Google are mai mulţi bani de investit în programatori decât orice altă firmă de mass-media din istorie. Acest lucru îi permite să proiecteze mai multe „chestii”, inclusiv vehiculele autonome.

Viziunea Facebook: *Conectăm lumea*. Gândeşte-te cât de important şi minunat ar putea fi. Facebook valorează acum mai mult decât Walmart şi a trecut de 400 de miliarde de dolari ca valoare de piaţă1. La fel ca Google, şi Facebook poate risca mai mult şi îşi permite să plătească pentru concedii generoase de îngrijire a copilului, să închirieze autobuze care să te ducă la muncă, să transforme acoperişul clădirii de birouri într-un parc şi chiar să te plătească ca să-ţi îngheţi ovulele, amânând astfel treaba cu procreaţia în timp ce te dedici unei contribuţii *reale* în slujba speciei – conectând lumea.

Între timp, Amazon a ajuns la cea mai mare cotă de rezultate relevante pentru cei care au căutat cadourile cele mai bune în weekendul de Ziua Recunoştinţei din 20162. Amazon este cel mai mare client al Google. Este căutarea o capacitate a lor? Se ştie că Amazon este bun la căutări, dar jucătorul de SEO (Search Engine Optimization) ar fi Wayne Gretzky, fără crosă însă, dacă nu ar arunca zeci de milioane de dolari în chestiunea asta. Unul din şase oameni încep căutarea unui produs pe Google3, transformându-l astfel în echivalentul magazinului retail numărul doi din lume (primul este Amazon). Cincizeci şi cinci la sută dintre utilizatori încep căutarea pe Amazon. Gândeşte-te la vitrinele Macy’s de Crăciun şi imaginează-ţi-le de mărimea Everestului sau K_2 – asta e mărimea ferestrei către lume pe care o reprezintă rezultatele căutărilor pe Amazon şi pe Google în cadrul canalului cu cea mai rapidă creştere: comerţul online.

Oricine poate cumpăra un loc în acea vitrină şi să

ajungă primul pe o listă de rezultate a Google. Când cineva tastează „figurine Star Wars”, comerciantul care a licitat cel mai mult va ajunge în fruntea listei plătite. Amazon cumpără în mod obişnuit prima poziţie, deoarece are banii să o facă. Iar Amazon îşi poate permite asta la o amploare mai mare decât oricine altcineva, deoarece are capital ieftin. Compania joacă după reguli diferite şi cu un alt fel de cărţi de joc. După cum indică Mickey Drexler, preşedintele J. Crew: „Este imposibil să concurezi cu o firmă mare care nu vrea să facă bani”.

Puterea capitalului vizionar dă naştere puterii competitive. De ce? Deoarece poţi creşte cu mai mare răbdare activele (investind) şi plasând mai multe mize în mai multe zone de inovaţie

(încercând chestii nebuneşti care ar putea schimba total jocul). Bineînţeles, va trebui să le arăţi într-un final acţionarilor progresul concret către marea viziune. Totuşi, dacă reuşești să faci saltul la viteza luminii, iar piaţa te declară inovator, răsplata este o valoare umflată… şi profeţia auto-împlinită („Suntem 1”) care rezultă din capitalul ieftin. Darul ultim, în era digitală, este directorul executiv care are talentul de a povesti captând imaginaţia pieţei, în timp ce se înconjoară de oameni care pot demonstra progres constant zi de zi spre acea viziune.

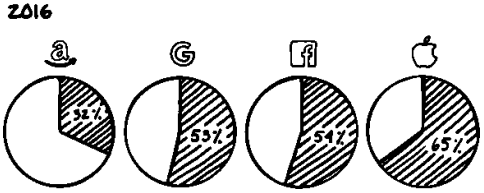
3. Dimensiune globală

Al treilea factor din Algoritmul T este capacitatea de a te *extinde global*. Pentru a fi o companie cu adevărat mare şi semnificativă, ai nevoie de un produs care depăşeşte limitele geografice şi are priză la oameni pe scară globală. Nu este doar o piaţă mai mare, ci şi diversitatea – inclusiv perspectiva pieţelor contra-ciclice, care pot prospera pe fondul unei scăderi din altă parte a globului – pe care şi-o doresc investitorii, răsplătindu-te din nou cu capital ieftin. Dacă ai un produs care pare să aibă răspândire globală, ai acces la 7 miliarde de clienţi şi nu doar la 1, 4 miliarde în China sau 300 de milioane în SUA sau UE.

Repet, nu e nevoie de dominaţie mondială, ci mai degrabă de o dovadă că produsul sau serviciul tău este atât de „digital”, încât regulile normale ale fricţiunilor culturale nu se aplică. Creşterea veniturilor Über în ţările din afara SUA are un efect de amplificare asupra valorii firmei (veniturile sale multiple), iar primul dolar câştigat în afara Statelor Unite a crescut valoarea firmei cu miliarde de dolari. Dacă vrei să fii un călăreţ, produsul tău are nevoie de un paşaport – adică de extindere globală – înainte de grădiniţă (în primii cinci ani sau mai devreme). A fost acest lucru adevărat pentru Cei Patru când au început? Nu, în afară de Google. Dar simpla prezenţă a călăreţilor a schimbat regulile.

Apple defineşte astăzi dimensiunea globală: marca a fost acceptată pe scară largă de toate naţiunile suverane. Google s-a descurcat şi el bine – este puternic în pieţele mature dar a fost scos din China. Facebook are două treimi din utilizatori în afara Statelor Unite4 (deşi jumătate din venituri se înregistrează în Statele Unite) 5; cea mai mare piaţă ca număr de utilizatori este Asia6, care prezintă mari oportunităţi de creştere. Amazon creşte mai rapid în Europa decât în Statele Unite7. Nu este încă la fel de mare ca în Asia, dar este o companie globală.

PROCENTUL DE VENITURI GLOBALE ÎN AFARA SUA



„Facebook Users in the World”, Internet World Stats.

„Facebook’s Average Revenue Per User as of 4th Quarter 2016, by Region (în U.S. Dollars)”, Statista.

„Asia Is Now Facebook’s Biggest Region”, Miliward, Steven. Tech în Asia.

„Amazon Steps Up European Expansion Plâns”, Thomas, Daniel, The Financial Times.

Simpatie

Lumea comerţului este reglementată. Guvernele, grupurile independente de supraveghere şi mass-media joacă un rol important în creşterea companiei. Dacă eşti perceput ca un actor bun, un bun cetăţean, căruia îi pasă de ţară, de cetăţenii ei, de angajaţii tăi, de oamenii de pe lanţul de aprovizionare care îţi fabrică produsul, atunci ai creat o barieră împotriva publicităţii negative. După cum a spus specialistul de marketing din Silicon Valley, Tom Hayes, care a făcut acest lucru pentru Apple Materials: „Când ştirile sunt negative, vrei să fii văzută ca o companie bună, căreia i s-a întâmplat ceva rău”. Imaginea contează, chiar foarte mult. Percepţia este realitatea unei firme. Aceasta face ca importanţa de a fi simpatică, chiar drăguţă, să fie cel de-al patrulea factor în Algoritmul T.

Bill Gates şi Steve Ballmer nu erau nici simpatici şi nici drăguţi. De fapt, camera se însenina când plecau ei. Aşa că, atunci când Microsoft a ajuns la un anumit nivel de influenţă, procurorii şi autorităţile din toată Europa s-au trezit într-o bună dimineaţa şi au decis că traseul cel mai uşor către vila guvernatorului, sau către Parlament, este să se îndrepte împotriva Vrăjitorului din Redmond[21]. Cu cât este mai puţin simpatică o firmă, cu atât mai curând intervenţiile autorităţilor – antitrust, protecţia vieţii personale – şi întrebările privind lanţul de aprovizionare sau orice altă problematică raţională simt selectate şi aplicate iraţional. Ne aflăm sub iluzia generală că acest proces este examinat cu atenţie şi se bazează pe o anumită justeţe sau pe legi. Fals: legea decide rezultatul, dar graba, sau lipsa ei, de a aduce companiile în instanţă este subiectivă. Şi opinia se bazează în mare parte pe cât de simpatică sau de temperată este percepută firma.

Dacă mai ţii minte, agenţii federali au anchetat Intel Corp, în acelaşi timp în care atacau Microsoft – amândouă

21 Denumire folosită în presa americană pentru Bill Gates (n.t.).

acuzate de comportament monopolizator. Andrew Grove, directorul executiv de la Intel, era una dintre figurile cele mai înfricoşătoare din economia americană. Dar, când agenţii federali au apărut la uşă, Andy a executat una dintre cele mai mari „mea culpa" din istoria afacerilor. Aproape s-a pus cu totul la mila SEC (Comisia de Siguranţă şi Schimb) … şi a fost iertat. În acelaşi timp, Bill Gates, o figură mult mai puţin ameninţătoare, a decis să joace dur cu autorităţile – şi zece ani mai târziu era decăzut din glorie.

Google este mult mai drăgălaş decât Microsoft. Iar Sergey şi Larry sunt mult mai simpatici decât Bill şi Steve. Imigranţi, băieţi arătoşi, o poveste nemaipomenită. Marissa Mayer: foarte captivantă. Din Wisconsin, ingineră, blondă, viitor model foto al unui editorial *Vogue*. Nu e nicio întâmplare în faptul că Google a trimis-o pe ea la audierile din Senat referitoare la măcelărirea ziarelor de către Google… Ups, voiam să spun viitorul măcel. Când a fost pusă în faţa unor întrebări dificile – „Cum va supravieţui a patra putere în stat dacă Google distruge toate afacerile de ziare?", domnişoara Mayer a răspuns: „E încă devreme" 8. Devreme? Pentru ziare era gongul care anunţă ultimele două minute din ultima repriză. Senatorii cu părul cărunt au pus botul.

Cine vrea să fie agentul de asigurări ales în Congresul american (cariera cel mai des întâlnită în Camera Reprezentanţilor) 9 care ridică mâna şi spune: „Eu NU mă prind. Mie nu îmi place Apple". Apple este cel mai mare evazionist fiscal din istoria afacerilor din America10, dar Apple e la modă, şi cine nu vrea să fie prieten cu tipul *mişto*. Acelaşi lucru e valabil şi pentru Amazon, deoarece comerţul online este *cool* şi la modă, spre deosebire de comerţul tradiţional, care e jalnic şi învechit. În martie 2017, Amazon a decis să plătească impozit pe vânzări în toate statele11. Iată o companie care valorează mai mult decât Walmart, care, până în 2014, plătea impozitele statale în doar cinci state. Beneficiile acestei subvenţionări

au trecut de 1 miliard de dolari. Avea Amazon nevoie de o subvenţie în valoare de 1 miliard de dolari din partea guvernului? Menţinându-şi intenţionat firma la limita dintre profit şi pierdere, Amazon a construit o firmă care se apropie de o valoare de jumătate de trilion de dolari şi a plătit foarte puţine impozite pe venit.

Facebook: nimeni nu vrea să fie văzut ca o firmă care nu există pe Facebook. Foştii directori executivi vor să îl aducă pe scenă pe Mark Zuckerberg în hanoracul lui cu glugă. Nu contează că nu e nici şarmant, niciun bun orator – el este echivalentul blugilor strâmţi şi face ca orice companie care încearcă să aibă succes pe Facebook să pară mai tânără. Sheryl Sandberg a fost şi ea importantă: este deosebit de simpatică şi e văzută ca arhetipul femeii moderne de succes: „Hei, atenţie, toată lumea! Hai încoa'!"

Facebook nu a intrat la fel de mult în vizor ca Microsoft, pentru că este mai simpatică. Recent, Facebook a încercat să scape de acuzaţia de răspândire de ştiri false, susţinând că „nu este o firmă de mass-media, este doar o platformă". Ascunzându-se în spatele libertăţii de exprimare şi a unui cuvânt, Facebook a comis omor prin imprudenţă asupra adevărului la o scară nemaiîntâlnită.

E bine să fii Regina Balului.

5. Integrare verticală

Cel de-al cincilea factor din Algoritmul T este capacitatea de a controla experienţa de achiziţionare a consumatorului prin integrare verticală.

Toţi Cei Patru îşi controlează distribuţia. Chiar dacă nu ei produc produsul, îl identifică, îl comercializează şi oferă asistenţă. Levi s-a ajuns de la 7 miliarde la 4 miliarde de dolari între 1995 şi 2005 pentru că nu avea control asupra distribuţiei. Vrafurile de blugi Levi's din mijlocul magazinelor JCP – enney nu reprezintă o experienţă de invidiat. Cartier a ajuns din urmă, sau poate chiar a depăşit, valoarea de brand a Rolex prin orientarea atenţiei asupra magazinelor sale. Se pare că unde şi cum îţi

cumperi un ceas este la fel de important ca jucătorul de tenis care poartă acel ceas. Poate chiar mai mult.

Randamentul investiţiei făcute în procesul preachiziţie (publicitate) a scăzut. De aceea mărcile de succes sunt integrate în continuare – fiind proprietarii propriilor magazine sau ai marketingului cumpărătorilor. Cred că Procter & Gamble va începe achiziţionarea de magazine de produse de bază, deoarece trebuie să dezvolte distribuţia, aflată în creştere, şi să nu depindă de Amazon, care e fratele-inamic… mai puţin partea cu frăţietatea.

Google controlează punctul de achiziţie. În 2000, Google creştea atât de rapid încât Yahoo, cel mai mare motor de căutare pe atunci, a cumpărat drepturile de a oferi căutare Google pe pagina de bază a Yahoo. Nu mai este cazul. Facebook este în mod evident vertical, la fel ca Amazon. Niciunul nu-şi produce propriul produs, dar, în afară de achiziţionare şi producţie, ambele controlează întreaga experienţă a utilizatorului. Cea mai mare invenţie a Apple este considerată a fi iPhone – dar ceea ce a pus compania pe drumul transformării în companie de un miliard de dolari a fost mişcarea surprinzătoare către retail, uzurpând controlul asupra distribuţiei şi brandului. O decizie care, la vremea ei, nu avea aproape deloc sens.

O companie trebuie să fie verticală pentru a ajunge la o valoare de piaţă de jumătate de trilion de dolari. E mai uşor de zis decât de făcut, iar cea mai mare parte a firmelor se folosesc de reţelele de distribuţie ale altor firme, deoarece distribuţia se construieşte cu bani mulţi. Dacă eşti designerul de modă Rebecca Minkoff, nu îţi vei construi propriile magazine deoarece, dincolo de câteva apariţii emblematice răspândite prin lume, nu ai atât capital. În schimb, vei vinde produsele prin Macy’s şi Nordström. Chiar dacă eşti Nike, e mult mai eficient să vinzi prin Foot Locker, decât să vinzi în propriile magazine.

Cei Patru Călăreţi sunt verticali. Puţine branduri au reuşit să menţină o poziţie de invidiat fără să controleze o

mare parte a distribuţiei. Samsung nu va fi niciodată atât de *mişto* dacă va continua să depindă de AT & T, Verizon şi magazinele Best Buy. Ţii minte cum era când te duceai să îţi repari computerul Apple acum cincisprezece ani? Era acolo un tip care arăta ca şi cum nu sărutase niciodată o fată, dar era cel mai tare la jocurile fantasy-aventură. Stătea la o tejghea în faţa unor grămezi de piese scoase de prin calculatoare, lângă un teanc de reviste *Macworld*.

Apple a simţit schimbarea şi şi-a îmbrăcat oamenii în cămăşi albastre, i-a numit „genii” şi i-a adus în locuri care dădeau viaţă produselor Apple – locuri în care materialele confirmau cât de elegante şi de speciale sunt produsele Apple. Magazinele Apple de astăzi sunt construite să fie frumoase, ele îţi amintesc că Apple, şi cei care cumpără produsele, „se prind”.

6. Inteligenţa artificială

Cel de-al şaselea factor în Algoritmul T este accesul la informaţii şi uşurinţa companiei de a lucra cu date. O companie de un trilion de dolari trebuie să aibă tehnologie care să înveţe din interacţiunea cu oamenii şi să înregistreze datele pe baza unor algoritmi – munţi imenşi de date ce pot fi introduse în algoritmi care să îmbunătăţească oferta. Tehnologia foloseşte mai apoi optimizare matematică; într-o milisecundă, nu doar calibrează produsul la nevoile imediate şi personale ale clientului, ci, de fiecare dată când un client este pe platformă, îmbunătăţeşte constant produsul pentru alţi clienţi simultani sau potenţiali.

Marketingul poate fi împărţit istoric în trei mari perioade, în funcţie de modul în care erau vizaţi clienţii potenţiali. Prima perioadă a fost cea a marketingului *demografic*. În această viziune, toţi bărbaţii de cincizeci şi cinci de ani din mediul urban ar trebui, în teorie, să se poarte, să miroasă şi să vorbească la fel, aşa că ar trebui să prefere aceleaşi produse. Acestea erau bazele cumpărării de spaţiu publicitar în mass-media.

Apoi, pentru foarte puţin timp, am vorbit despre

marketing *social*, prin care Facebook a încercat să îi convingă pe doritorii de publicitate că două persoane, indiferent de proveniența demografică, cărora „le place” același brand pe Facebook, sunt asemănătoare și ar trebui să fie grupate/vizate de publicitate. Direcționarea în funcție de criteriul social s-a dovedit a fi o prostie. Tot ce aveau de fapt în comun era că făcuseră gestul de a apăsa butonul de „Like” pe pagina de Facebook a brandului și cam atât – nu își doreau aceleași produse și servicii. Delimitarea socială a fost un eșec.

Noul marketing este direcția *comportamentală*. Și funcționează. Nimic nu poate prezice achizițiile viitoare mai bine decât activitățile din prezent. Dacă sunt pe website-ul Tiffany căutând inele de logodnă și am stabilit o întâlnire pentru a cumpăra un inel la un magazin anume, înseamnă cel mai probabil că plănuiesc o nuntă. Dacă petrec foarte mult timp pe site-ul Audi configurând un A_4, atunci înseamnă că simt pe piața de sedanuri de lux, între 30.000 și 40.000 de dolari.

Datorită inteligenței artificiale putem urmări comportamentul la un nivel și o dimensiune de neimaginat până acum. Nu e nicio întâmplare că încep să văd reclame la Audi peste tot pe internet. Ținta comportamentală este acum noua descoperire minime a marketingului. Războiul tăcut care se petrece în mass-media se duce pe realizarea legăturii dintre acțiuni și o identitate anume.

Mai e mult de parcurs. Eu sunt (în timp ce scriu asta) într-un avion de la München (spre Bangkok), unde vorbesc la conferința deosebit de interesantă DLD, care este de fapt un fel de Davos mai modern, unde adepții religiei inovației vin în pelerinaj la München pentru a se ruga la picioarele apostolilor epocii moderne – Kalanick, Hastings, Zuckerberg, Schmidt etc. Evident că nu pot concura cu ei. Care credeți că a fost strategia folosită de mine pentru a avea public mai numeros și mai multe vizualizări pe YouTube la prelegerea mea de la DLD? Port o perucă și (fără glumă) dansez. Nu joc fair-play – asta-i baza oricărei

strategii bune.

Pe scurt, strategia mea de afaceri se reduce la „Ce poţi face foarte bine, dar este, de asemenea, foarte greu?”

Mai întâi, spun ceva în discursul meu. Subliniez că Apple este cel mai mare evazionist din lume deoarece legislatorii îl tratează ca pe fata sexy din campus – dacă ea le acordă câtuşi de puţină atenţie, lor li se taie picioarele şi sunt dispuşi să intre într-o relaţie abuzivă. Spun că Über instigă la moralitate în afaceri şi nu este bine pentru societate. Patru mii de angajaţi Über şi investitorii lor împart 80 de miliarde (sau mai mult) de dolari, pe când cei 1600.000 de şoferi Über îşi vor vedea salariile prăbuşindu-se la un nivel care îi transformă în muncitori săraci. Pe vremuri admiram firmele care creau sute sau mii de locuri de muncă pentru clasa de mijloc sau mai sus – acum eroii noştri sunt firme care produc o duzină de stăpâni şi sute de mii de servitori.

Directorii executivi prezenţi la evenimente precum DLD nu pot răspunde acuzaţiilor mele pentru că, în asemenea situaţii, piaţa ar asculta şi consecinţele ar putea fi dramatice. În plus, pot ajunge în încurcături legale serioase dacă, din greşeală, dezvăluie informaţii care nu simt menite pentru public. Astfel, în timp ce eu fac spectacol, discursurile lor sunt exersate şi golite de orice semnificaţie, care să mai fi fost expusă în vreun comunicat de presă din partea departamentului de relaţii cu investitorii. De aceea oamenii vin la prelegerile mele: eu sunt liber să spun adevărul sau cel puţin să urmăresc adevărul (mai tot timpul mă înşel).

Directorii executivi stau şi ascultă prelegerile mele şi zâmbesc. E zâmbetul jucătorului de poker care are toţi aşii în mânecă. Şi fiecare dintre acei aşi reprezintă informaţii. În ultimul deceniu, companiile cele mai importante din lume au devenit experte în date – colectarea, analizarea şi utilizarea lor. Puterea informaţiilor şi IA semnalează sfârşitul eşantionărilor şi statisticilor – acum poţi urmări obiceiurile de cumpărături *ale fiecărui* client din *toate*

magazinele tale din lume – şi apoi răspunzi aproape instantaneu cu reduceri, schimbări de stocuri, amenajarea vitrinelor etc… şi poţi face asta 24 de ore pe zi/7 zile pesăptămân a/365 de zile pe an. Sau, şi mai bine, construieşti tehnologia care reacţionează activ în fiecare secundă, în mod automat. Utilizarea mea preferată a IA este opţiunea de autoplay a Netflix pentru următorul episod dintr-un serial, care acum a fost copiată de alte platforme.

Rezultatul este un nivel de înţelegere privind clienţii – privind însăşi natura umană – care nu a fost posibil până de curând. Şi îţi oferă un avantaj concurenţial de neegalat în faţa firmelor mai mici, cu acoperire regională. Cei Patru au devenit vrăjitori.

Uşurinţa operării cu informaţiile şi cu tehnologia care actualizează produsul în timp real va fi o componentă-cheie a celui de-al Cincilea Călăreţ. Nimeni nu a fost capabil să adune mai multe date despre intenţiile şi preferinţele consumatorilor la nivelul Google, care nu doar te vede ce vrei să faci, ci ştie şi încotro te duci. Când investigatorii criminalişti ajung la locul unei crime şi există un suspect – aproape întotdeauna partenerul/partenera de viaţă – verifică istoricul de căutări pentru a afla dacă au fost interogări suspecte pe Google (de genul „cum să-ţi otrăveşti soţul”). Bănuiesc că vom descoperi că agenţiile americane caută în datele Google pentru a afla lucruri nu despre clienţii care caută detergent, ci despre celulele teroriste care caută îngrăşăminte pentru a construi bombe.

Google controlează foarte multe informaţii despre comportamente. Totuşi, identităţile individuale ale utilizatorilor trebuie anonimizate şi, din câte ştim noi, grupate. Oamenii nu s-ar simţi confortabil să îşi vadă numele şi poza lângă lista de lucruri pe care le-au tastat în căsuţa de interogare a Google. Şi pe bună dreptate.

Imaginează-ţi pentru un moment fotografia şi numele tău deasupra tuturor lucrurilor căutate vreodată pe Google. Cu siguranţă ai scris acolo nişte chestii dubioase,

pe care ai prefera să *nu* le ştie ceilalţi. Aşa că Google trebuie să adune toate aceste date, însă poate spune doar că oamenii de această vârstă sau din acest grup au căutat, în medie, aceste lucruri pe Google. Google încă are foarte multe date pe care le poate conecta, dacă nu cu identităţi precise, atunci cu grupuri precise. Şi dacă tu crezi că, dacă ar avea nevoie, nu te-ar putea găsi, ţine minte: Google a afirmat la un moment dat că şterge toate înregistrările în mod regulat. Ce s-o mai fi întâmplat?

Facebook poate conecta activităţi precise cu un grup de identităţi precise. Facebook are un miliard de utilizatori activi zilnic. Oamenii îşi trăiesc vieţile în gura mare pe Facebook, documentându-şi acţiunile, dorinţele, prietenii, legăturile, temerile şi intenţiile de cumpărături. Prin urmare, Facebook urmăreşte identităţile mai precis decât Google, un avantaj enorm atunci când vinzi posibilitatea de a ajunge la un public specific.

Dacă deţin un hotel în Hong Kong care se adresează familiilor, pot merge pe Facebook şi să cer reclame adresate familiilor cu un anumit nivel al veniturilor, familii care călătoresc la Hong Kong de cel puţin două ori pe an. Facebook poate identifica şi livra clienţii potriviţi la o scară până acum de neimaginat, deoarece poate lega informaţiile de identitate, dar asta nu ne sperie prea tare, pentru că am făcut această informaţie publică noi înşine.

Amazon are profilurile şi datele cardurlori bancare a 350 de milioane de clienţi. Mai mult decât orice altă firmă de pe mapamond, ştie ce îţi place. Poate conecta identitatea, tiparele de achiziţie şi comportamentele. Pentru a nu se lăsa mai prejos, Apple are datele a un miliard de cărţi de credit şi ştie ce conţinut media îţi place mai mult, iar dacă Apple Pay va funcţiona, chiar mai mult de atât. Şi Apple este capabil să lege datele de achiziţie cu identitatea. Deţinerea acestor date este, pentru era informaţiilor, echivalentul minelor de aur din Chile sau al rezervelor saudite de petrol.

La fel de important, aceste companii au capacitatea

de a folosi software-ul şi inteligenţa artificială ca avantaj pentru a descoperi tipare şi a-şi îmbunătăţi ofertele. Amazon are un număr imens de e-maihiri de test A/B pentru a vedea care funcţionează mai bine, în timp ce Google ştie, înaintea oricui, ce îţi propui să cumperi. Facebook probabil va şti mai mult despre traiectoria, textura şi intersecţia acţiunilor şi relaţiilor oamenilor decât orice altă entitate din istorie. Care este finalul jocului, răsplata pentru cea mai mare agregare de talent uman şi informaţii colectate din istorie? Să vândă mai multe Keurig Fortissio Lungo Pods.

7. Accelerator

Al şaptelea factor din Algoritmul T este capacitatea unei companii de a atrage oamenii cei mai capabili. Acest lucru înseamnă să fii perceput de către candidaţii la posturi ca un *accelerator de carieră*.

Războiul pentru talentele din domeniul tehnologiei a ajuns la un moment de maxim entuziasm. Abilitatea unui călăreţ de a-i atrage şi a-i reţine pe cei mai buni angajaţi este problema numărul unu pentru toate cele patru companii. Capacitatea de a-şi gestiona reputaţiile, nu doar în rândul consumatorilor tineri, ci şi în cadrul forţei de muncă potenţiale, este critică pentru succes. Într-adevăr, am putea susţine că valoarea brandului în rândul angajaţilor actuali şi potenţiali este *mai* importantă decât valoarea în rândul clienţilor. De ce? Echipa cu cei mai buni jucători atrage capital ieftin, inovează şi poate declanşa spirala ascendentă care îi va distanţa de concurenţă.

Dacă eşti şef de promoţie, ai în spatele tău un motor cu reacţie sub forma intelectului, voinţei şi inteligenţei emoţionale. Dar nu ai nicio direcţie. Eşti ca Omul de Fier m-a

9 9

Inte să înveţe să zboare – se învârtea în toate direcţiile. Multă putere, multă propulsie, dar mai puţin progres. Trebuie să găseşti platforma corectă pentru a te pune pe direcţia bună şi a-ţi accelera cariera.

Cei Patru Călăreţi au reputaţia de a face asta. Sunt puţine companii, în afară de Cei Patru, în care un tânăr de douăzeci şi cinci de ani ar putea ajunge în zece ani la fel de departe în termeni de rol, bani, prestigiu şi oportunităţi. Concurenţa de a lucra pentru una dintre aceste companii este acerbă. La academiile militare cadeţii sunt rugaţi, de obicei, la una dintre primele cine împreună, să se ridice în picioare dacă au realizat ceva notabil în copilărie. Şef de promoţie? Campion sportiv? Cercetaş de frunte? Bursă de merit? Când cadeţii se ridică şi privesc în jur, sunt uimiţi să vadă că *toată lumea* a reuşit ceva. Acelaşi lucru este valabil şi pentru Cei Patru Călăreţi: realizările formidabile sunt *cerinţe de bază* pentru candidaţi. Google este faimos pentru procesul de selecţie a candidaţilor, ce include întrebări bizare care nu au răspuns. Procesul este mesajul: dacă supravieţuieşti, te numeri printre elite, cei mai sclipitori membri ai generaţiei tale.

Nu există nicio dovadă că acest proces chiar dă rezultate, dar asta nu contează. Obţinerea unei slujbe la Cei Patru Călăreţi este un bilet către iniţiaţii tehnologiei – iar traiectoria carierei tale se va încadra pe o direcţie verticală.

8. Geografie

Geografia e importantă. Sunt foarte puţine firmele care au adunat zeci de miliarde de dolari în ultimul deceniu şi sunt la o plimbare cu bicicleta de o universitate tehnică de talie mondială. RIM şi Nokia au fost mândria ţărilor lor şi se aflau în apropierea celor mai bune universităţi politehnice de la ei. Abilitatea de a dezvolta şi facilita transferul celor mai bune talente inginereşti, de la cele mai bune şcoli din lume, este cel de-al optulea factor din Algoritmul T.

Trei dintre Cei Patru Călăreţi – Apple, Facebook şi Google – au relaţii excepţionale şi se află la o plimbare cu bicicleta distanţă faţă de o facultate de rang mondial, Stanford, şi o scurtă călătorie cu maşina faţă de alta, UC Berkeley (universităţi cotate la nivel mondial 2 şi,

respectiv, 3) 12. Mulţi ar putea susţine că universitatea din Washington (Amazon) se înscrie în aceeaşi categorie (23 mondial).

Pentru a fi un accelerator trebuie să ai materie primă. Aşa cum, pe vremuri, uzina electrică se construia lângă mina de cărbuni, materia primă de astăzi sunt absolvenţii de top din inginerie, afaceri şi arte liberale.

Tehnologia – software-ul – înghite lumea. Ai nevoie de programatori, oameni care pot construi software şi care au o percepţie bună a intersectării tehnologiei cu ceva ce aduce valoare pentru firmă şi/sau pentru client. Cei mai buni ingineri şi manageri pentru această muncă provin, în cea mai mare parte, de la cele mai bune universităţi.

În plus, două treimi din creşterea produsului intern brut mondial în următorii cincizeci de ani se va produce în oraşe. Oraşele nu doar îi vor atrage pe oamenii cei mai pregătiţi, ci îi vor produce pe oamenii cei mai pregătiţi. Concurenţa şi oportunităţile simt similare cu asocierea cu Chris Evert – jocul tău e din ce în ce mai bun. În multe ţări, cum ar fi Marea Britanie sau Franţa, un singur oraş este responsabil de 50% din întregul produs intern brut. Şaptezeci şi cinci la sută din firmele mari sunt localizate într-un superioraş global. În următorii douăzeci de ani această tendinţă va creşte, deoarece acum firmele au nevoie să urmeze tinerii talentaţi, nu invers. Eroii de odinioară deschid campusurile urbane, dând prioritate puştilor cu bărbi, tatuaje şi diplome de studii tehnice în faţa familiilor cu copii.

E destul de uşor să aplici Algoritmul T. Le-am spus celor de la Nike că, pentru a ajunge la un trilion, ar trebui să facă trei lucruri:

Creşterea procentului de comercializare direct-cătreclient la 40% în zece ani (în 2016 a fost aproape de 10%).

Dobândirea unei mai mari uşurinţe de operare cu datele şi integrarea lor în caracteristicile produselor.

Mutarea sediului din Portland.

După cum am aflat, aflarea algoritmului este partea cea mai uşoară. Să-i convingi să te asculte („Trebuie mutat sediul din Portland”) este partea cea mai grea.

Cel de-al Cincilea Călăreţ?

hai SA aplicăm lista de verificare a trăsăturilor de călăreţ mai multor companii nou apărute pe piaţă, care au potenţialul de a deveni al cincilea gigant informatic. Unde excelează aceste firme şi unde mai au de lucru? Şi de ce anume vor avea nevoie pentru a ajunge al Cincilea Călăreţ?

Lista firmelor nu se doreşte a fi completă – în fond, companiile mari apar de nicăieri parcă, datorită unui avans tehnologic, unei schimbări în piaţă sau unei schimbări demografice –, ea este, mai degrabă, menită să dea de gândit.

Deşi au multe lucruri în comun, Cei Patru Călăreţi ocupă roluri distincte în era digitală şi au ajuns companii de vârf pe căi diferite. Două dintre ele, Google şi Facebook, domină categorii care nu existau acum douăzeci şi cinci de ani. Celelalte două, Amazon şi Apple, se regăsesc în sectoare deja consolidate. Dar, în timp ce Amazon şi-a copleşit concurenţii printr-o eficienţă operaţională excelentă şi acces la capital ieftin, Apple a fost în fruntea inovării şi şi-a asigurat conducerea la celălalt capăt – creând categorii noi de produse de miliarde de dolari şi unul dintre brandurile cele mai râvnite. Facebook avea un miliard de utilizatori înainte ca fondatorul să împlinească douăzeci şi doi de ani, în timp ce Apple a avut nevoie de o generaţie pentru a se maturiza în compania de dominaţie mondială care este astăzi.

Nu ar trebui să ne aşteptăm ca următoarea companie care va apărea ca o forţă modelatoare a erei digitale – un al Cincilea Călăreţ – să provină dintr-un domeniu specific erei digitale sau să fie un mult lăudat unicorn, având la cârmă un geniu care a abandonat facultatea. Nici nu putem presupune că următorul călăreţ va apărea din Statele Unite – deşi va trebui, cu siguranţă, să cucerească

pieţele americane în drumul său către succes.

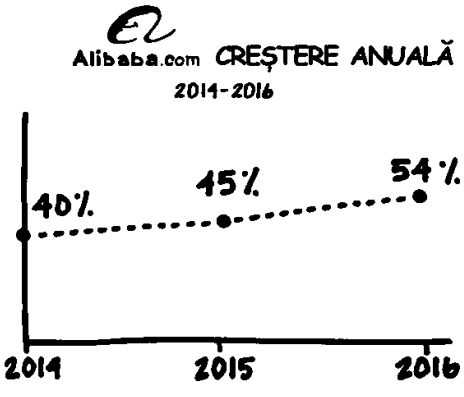
De asemenea, nu putem presupune că Cei Patru Călăreţi din prezent sunt asiguraţi că îşi vor menţine poziţia în deceniile ce vor urma. În fond, IBM a dominat piaţa electronicelor în anii 1950 şi 1960… doar pentru a pierde teren în hardware şi, printr-o mare reuşită de leadership, s-a transformat într-o companie de consultanţă. Hewlett-Packard era, acum doar zece ani, cea mai mare companie de tehnologie din lume… numai ca să piardă această poziţie sub o conducere slabă şi apoi să fie împărţită. Microsoft a terorizat întreaga lume de afaceri, mai ales cea de tehnologie, şi părea de neoprit în anii 1990. Ca şi altele asemănătoare, a rămas o companie gigantică, dar nimeni nu se mai gândeşte la ea ca la o locomotivă menită să conducă lumea.

Cu toate acestea, după cum am încercat să explic în capitolele anterioare, Cei Patru Călăreţi din prezent au anumite avantaje – în ceea ce priveşte produsele, pieţele, valoarea acţiunilor, recrutarea şi managementul (care a studiat cu asiduitate motivele pentru care s-au prăbuşit acei primi giganţi). Acest lucru face mai puţin probabil ca ei să îşi piardă dominaţia din prezent timp de o generaţie (umană) sau mai mult (faimoase ultime cuvinte). Toţi au luptat pentru a ajunge unde sunt acum – şi nu vor renunţa cu uşurinţă la locul fruntaş. Chiar şi când se ciocnesc unul cu celălalt, se pare că îşi fac loc înainte ca lupta să devină prea acerbă. Acum par mai degrabă să coexiste, decât să lupte până la moarte.

Hai să ne uităm acum la ceilalţi concurenţi.

În aprilie 2016, o companie de comerţ online a surclasat Walmart şi a devenit cel mai mare retailer la nivel mondial. Era inevitabil, dar surpriza a fost că nu Amazon a învins colosul din Bentonville – ci uzina chinezească a lui Jack Ma, Alibaba1. Ca să fiu corect, datorită modelului de afaceri al Alibaba, prin care acţionează ca o piaţă pentru alţi retaileri – cumpărături şi comerţ online, licitaţii online, transfer de bani, servicii de

stocare date în cloud şi numeroase alte servicii. Şi celor 485 de miliarde de dolari de „valoare brută a mărfii”, vândute prin Alibaba, aşa a ajuns să depăşească Walmart. Chiar Alibaba colectează doar o parte din această valoare ca venituri – 15 miliarde de dolari în anul fiscal 2016.



Alibaba Group, FY16-Q3 for the Period Ending December 31, 2016 (filed January 24, 2017), p. 2, Alibaba Group website.

Dar mărimea contează şi nimeni nu gestionează mai mult comerţ cu amănuntul decât Alibaba. Reprezintă 63% din tot comerţul cu amănuntul al Chinei, iar 54% dintre coletele care trec prin poşta chineză provin dintr-o afacere Alibaba2 3. Alibaba se laudă cu aproape o jumătate de miliard de utilizatori activi (443 de milioane) şi cu mai mulţi utilizatori activi lunar care accesează Alibaba prin aplicaţia pentru mobil (493 de milioane) 4. Asemenea călăreţilor, compania a reconfigurat peisajul retail din China, transformând o tradiţie obscură, cunoscută drept „Ziua oamenilor singuri” (11 noiembrie, sau 11/11), în cea mai mare zi de shopping mondială. Compania a vândut marfă în valoare brută de 17, 4 miliarde de dolari numai în 2016, din care 82% a fost cumpărată de pe telefoane mobile5.

Alibaba a avut succes pentru că a îndeplinit multe dintre criteriile pe care le-am menţionat. A început într-o piaţă vastă – China –, plină de milioane de fabricanţi disperaţi să ajungă la lumea întreagă. A devenit global aproape imediat, ajungând în aproape toate ţările de pe planetă. Este un maestru al datelor şi IA – unul dintre

serviciile sale. Iar piaţa i-a oferit o evaluare fabuloasă, aşa că are capital de investiţii să facă orice vrea. Alibaba a crescut atât de repede, încât nu are concurenţă în colţul său de lume – ca şi în cazul Amazon, e mai simplu să lucrezi cu el decât să i te opui. Multe branduri occidentale din China şi-au închis site-urile de vânzare direct către consumator (lucru de neimaginat în Europa sau America) pentru a-şi concentra prezenţa pe Alibaba şi proprietatea soră, Tmall.

Investitorii au băgat de seamă. În 2014, compania a avut cea mai mare ofertă publică de acţiuni de până acum în istoria SUA, atrăgând 25 de miliarde de dolari la o evaluare de piaţă de 200 de miliarde de dolari6. Acţiunile au avut o evoluţie ne gativă pe piaţa de atunci, dar, în timp ce scriu aceste rânduri la începutul lui 2017, BABA a scăzut 15% din valoare de la oferta iniţială, pe când Amazon a crescut cu mai mult de 100% în aceeaşi perioadă7.

Deşi are această dimensiune imensă, Alibaba are de înfruntat provocări semnificative dacă îşi doreşte să apară ca un jucător global din epoca informatică din aceeaşi clasă cu Cei Patru Călăreţi. Prin definiţie, trebuie să se extindă într-un mod mai substanţial, mult mai mult decât propria piaţă – şi, cel mai important, trebuie să stabilească o prezenţă comercială efectivă în SUA, unde operează aproape exclusiv ca investitor. Piaţa chineză – care pare să devină tot mai volatilă pe an ce trece – rămâne încă 80% din afacerea Alibaba8.

Prin urmare, Alibaba mai are mult de parcurs din drumul său către dominaţia mondială. În primul rând, nu există un precedent istoric de brand de producător de bunuri de larg consum care să apară din China. Lumea este obişnuită cu branduri globale venite din Statele Unite şi Europa şi, mai recent, din Japonia şi Coreea de Sud, dar nu şi din China. Firmele chinezeşti se confruntă cu asocieri (legitime sau nu) de exploatarea angajaţilor, bunuri contrafăcute, nerespectarea patentelor şi interferenţe

guvernamentale. Aceste caracteristici sunt incompatibile cu valorile occidentale din spatele brandurilor cu imagine. Şi nu ajută cu nimic faptul că reputaţia timpurie a Alibaba a fost afectată de proasta faimă a multora dintre comercianţii săi.

În ultimul rând, Alibaba poate beneficia de succesul pe care l-a avut Apple, în ciuda îngrijorărilor serioase despre calitatea producţiei în China, şi de succesul altor firme chineze, cum ar fi WeChat, care se dezvoltă la nivel global. Dar puterea supremă a unui brand – un brand puternic transmiţând calitate de lux, leadership şi sex-appeal – rămâne un obiectiv îndepărtat pentru Alibaba. În lista celor mai valoroase o sută de branduri din 2016, *Forbes* nu a inclus Alibaba9.

Alibaba încă nu se situează la nivelul de capital vizionar şi s-a străduit să-şi cizeleze comunicarea poveştii – nu doar pentru consumatori, ci şi pentru investitori, deoarece conducerea opacă a Alibaba întunecă povestea. Prin comparaţie, Cei Patru Călăreţi sunt cu toţii maeştri recunoscuţi pentru comunicarea poveştii lor, vânzarea viziunii şi convingerea acţionarilor să se alăture Marii Cruciade. Fiind un conglomerat, Alibaba nu are o poveste adevărată de spus, în afară de cea a succesului continuu. După cum am aflat deja, asta nu e de ajuns.

În ultimul rând, o limitare critică a succesului pe termen lung al Alibaba este relaţia companiei cu guvernul chinez. Guvernul a sprijinit investiţia într-o multitudine de moduri, dintre care cel mai substanţial este limitarea operaţiunilor concurenţilor Alibaba în China10. Investitorii occidentali sunt dispuşi să accepte un oarecare nivel de interferenţă guvernamentală, dar nu le plac gesturile care arată a trişare şi modificările din piaţă rezultate din ele.

Deşi această relaţie a fost cu siguranţă un avantaj pentru Alibaba în timpul creşterii sale, investitorii trebuie să fie preocupaţi ale cui interese vor câştiga atunci când cele ale acţionarilor globali nu se aliniază cu cele ale superputerii firmei. Într-adevăr, din cauza restricţiilor

statului chinez în ceea ce priveşte deţinerea de active de către străini în China, investitorii străini nu deţin de fapt acţiuni ale Alibaba, ci pe ale unei companii-marionetă cu drepturi contractuale la profiturile Alibaba – drepturi contractuale care pot fi impuse doar de instanţele din China”. Mai rău, există semne că Alibaba nu poate conta pe sprijinul guvernului Chinei, încă din 2015 apărând critici în mass-media locală şi din partea agenţiilor guvernamentale” ’13.

În ceea ce priveşte factorul accelerator, o carieră la Alibaba are greutate în China şi în alte părţi ale lumii în curs de dezvoltare. Dar în Occident? Prea puţin. Într-adevăr, poate părea chiar un stigmat – ceea ce înseamnă că, pe măsură ce avansează în lumea occidentală, Alibaba va întâmpina dificultăţi în recrutarea de talente, iar capitalul său intelectual va fi sub standard.

Relaţia Alibaba cu guvernul Chinei impune riscul perceperii Alibaba de către orice actor străin, inclusiv guverne europene sau al SUA, printr-un filtru geopolitic, dar şi manifestarea îngrijorării faţă de obstacolele legislative, investigaţii sau alte baraje. Acestea nu trebuie să fie politice pentru a fi problematice – Jack Ma a recunoscut recent că SEC investighează Alibaba pentru mai multe aspecte privind structura sa complexă, de multicompanie. Ma a spus că „modelul de afaceri al Alibaba nu are echivalent în Statele Unite, aşa că e nevoie de mai mult de o zi sau două pentru ca SUA să înţeleagă modelul de afaceri al Alibaba” 14. Să recunoaştem, nu e chiar un discurs încurajator.

În sfârşit, problemele privind siguranţa datelor vor fi un ghimpe constant pentru Alibaba în timp ce se extinde la nivel global, limitându-i capacitatea de a folosi un alt element al Algoritmului T, inteligenţa artificială.

Pe scurt, brandul-mamă „China” oferă o aură nedorită de „Poate nu suntem *cool*, dar suntem corupţi”. În liceu, „băiatul rău”, care mai era şi prost văzut, nu avea parte de gagici.

Tesla

Istoria este presărată cu scheletele antreprenorilor care au înfruntat mai marii industriei automobilelor – se fac filme despre ei (vezi *Tucker*). Dar acum se pare că filmul despre Elon Musk include un costum elegant şi o Gwyneth Paltrow visătoare.

Tesla se confruntă cu provocări, dar a realizat mai mult decât multe alte startupuri din domeniul automobilelor în timpul vieţii noastre şi pare bine poziţionată pentru consolidarea poziţiei sale ca lider de piaţă în maşinile alimentate cu electricitate. Deşi rămâne mai degrabă un produs de lux pentru şmecherii din Silicon Valley, combinaţia sa de design (nu mai e cazul maşinilor electrice făcute pentru hobbiţi), inovaţii în controlul digital şi investiţii masive în infrastructură (mai ales fabrica gigantică de baterii de lângă Reno) – ca să nu mai vorbim de liderul său vizionar, un personaj tip Edison – sugerează că Tesla are potenţialul să iasă din nişa sa de specialitate şi să devină un jucător pe piaţa largă.

Prima maşină Tesla cu producţie extinsă, Model S, a tras industria înainte, obţinând prima selecţie unanimă drept „Maşina Anului" la *Motor Trend*, cel mai mare scor al unei maşini testate vreodată de *Consumer Reports*, „Maşina Secolului" din partea *Car and Driver* şi „Cea mai importantă maşină din toate timpurile" din partea *Top Gear15*. În 2015 a fost maşina electrică cu cele mai mari vânzări din Statele Unite – deşi se vindea la un preţ dublu faţă de concurenţă16.

Maşina care are potenţialul de a transforma Tesla într-un jucător important pe piaţa auto este viitorul Model 3. Cu un preţ de pornire de 35.000 de dolari, a înregistrat 325.000 de rezervări (cu un avans returnabil de 1.000 de dolari) în prima săptămână de la anunţarea sa17. Puţine firme au acces la un capital de 325 de milioane de dolari pe an fără costuri de împrumut. Aceasta este o realizare de nivel de călăreţ în ceea ce priveşte creşterea valorii poveştii.

Şi totuşi mai stau câteva variabile între Tesla de astăzi şi statutul de-al Cincilea Călăreţ la un moment dat în viitor, într-adevăr, compania se confruntă cu probleme mai mari decât cele obişnuite pentru companiile tradiţionale din domeniul auto, deoarece trebuie să instaleze reţele extinse de staţii de încărcare şi de service (unde problemele au început deja să se adune), să construiască o distribuţie globală, să facă faţă unei game largi de subvenţii guvernamentale şi de aşteptări în privinţa maşinilor electrice, să gestioneze agenţii reglementatoare care se află în relaţii foarte strânse cu restul industriei auto. Dar aceste obstacole aparente din prezent ar putea deveni genul de şanţuri de apărare analogice care susţin un gigant. Tesla se descurcă la fel de bine ca orice altă companie în ceea ce priveşte Algoritmul T.

Să comparăm Tesla cu criteriile noastre. Produsul său este neegalat din punct de vedere al calităţii şi inovaţiei tehnice. Tesla nu este doar o maşină electrică, este o maşină mai bună din multe puncte de vedere, având pe bord inclusiv un ecran tactil masiv şi foarte apreciat, actualizări software pe calea undelor (date/AI), un autopilot lider în domeniu şi detalii de design (cum ar fi mânerele diferite ale uşilor) pe care clienţii le iubesc.

Tesla controlează experienţa clientului aşa cum n-a mai făcut-o nicio altă cmpanie auto sau cum nu ar mai putea să o facă fără schimbări radicale şi costisitoare. Firmele auto pică testul vertical, deoarece au urmărit o strategie cu capital minim prin dealerii privaţi care simt complet îngheţaţi în timp – vizitarea unuia dintre aceştia este o excursie înapoi în 1985. Reţelele rigide de terţi, capacitatea limitată de a modifica sau îmbunătăţi vehiculul după ce a plecat din fabrică şi o industrie concentrată pe golirea parcurilor de maşini noi au creat o falie între companiile auto şi clienţii.

Schimbarea revoluţionară adusă de Tesla în industria auto nu este motorul electric – toată lumea îl construieşte –, ci apropierea de client. De la transmisiile în direct ale lui

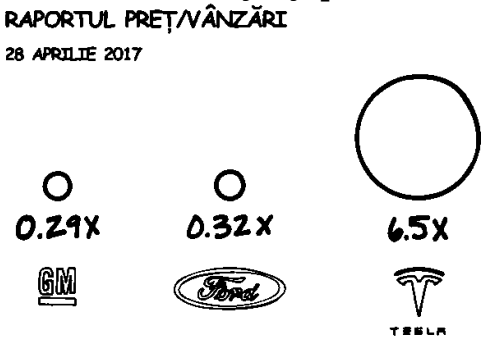
Musk pentru anunţarea produselor, până la reprezentanţele lor proprii, la actualizările periodice transmise via WIFI, compania înţelege că o achiziţie de 50.000 – 100.000 de dolari este începutul unei relaţii de mai mulţi ani cu Tesla, nu cu reprezentanţa Chrysler Dodge Jeep Ram a lui John Elway din Claremont. Dacă Tesla poate menţine calitatea asistenţei clienţilor pe parcursul creşterii sale rapide, rata de clienţi repetitivi de la Tesla va deveni o parte stabilă a poveştii, care îi va permite accesul la capital ieftin şi va oferi resursele pentru creşterea nivelului experienţei clientului, crescând achiziţiile repetate şi tot aşa, mai departe.

Acţiunile Tesla se tranzacţionează acum la un preţ de nouă ori mai mare, spre deosebire de Ford şi GM, care se situează la de 5 ori mai puţin. În aprilie 2017, Tesla a depăşit valoarea de piaţă a Ford, deşi a vândut doar 80.000 de maşini în 2016, faţă de cele 6, 7 milioane vândute de Ford. Tesla a revenit la bursă cu oferte de acţiuni de mai multe ori de la prima listare din 2010, de curând obţinând 1, 5 miliarde de dolari pentru alimentarea producţiei Modelului 3 – deşi nu a avut niciun trimestru profitabi118. Şi îi reuşește acest lucru pentru că investitorii reacţionează la viziunea lui Musk, se lasă convinşi de povestea lui. Iată un om care spune că va trimite rachete în spaţiu, va revoluţiona industria maşinilor şi va transforma domeniul stocării energiei. Ah, şi va construi trenuri hipersonice de seară şi în weekenduri. Cum ar fi dacă te-ai putea întoarce în timp şi ai investi în ideile lui Edison? Ei bine, asta este şansa ta.

Acţionarii Tesla îşi descriu achiziţia în termeni mesianici şi *9 9*

apreciază „misiunea” companiei mai mult decât caracteristicile produsului 19. Dar asta nu este o firmă ecologică a unchiului hippiot. Tesla este şi un brand de lux şi această combinaţie este virilă. Orice altă maşină electrică arată ca un Birkenstock, Tesla arată ca un Maserati. Niciun alt brand nu poate comunica în acelaşi

timp oamenilor: „Îţi permiţi o maşină de 100.000 de dolari, ai gusturi excelente *şi* îţi pasă de mediu”. Sau, ca să



Yahoo! Finance, https://fhance. yahoo.com/.

O spun altfel, simt extraordinar şi cu siguranţă ar trebui să faci sex cu mine. Ceea ce înseamnă că Tesla are capacitatea, chiar mai mult decât Apple, să îşi lovească delicat clienţii – direct în vintre.

Este evident că Tesla nu se va limita la automobile. Deja dezvoltă expertiză serioasă în colectarea, stocarea şi transportul electricităţii. Pune tehnologia auto de maşini care se conduc singure pe şosele, în timp ce Google şi Apple încă se mai joacă în poligonul de cercetare. Acestea sunt tehnologii şi abilităţi care trec dincolo de maşini personale şi deţin potenţial de lider de piaţă în alte domenii de transport, în generarea alternativă de energie şi în alte utilizări ale electricităţii în era digitală.

Mai rămân încă două obstacole în cursa Tesla către podium, în primul rând, încă nu este o companie globală – majoritatea afacerilor sale se desfăşoară în Statele Unite. În al doilea rând, Tesla nu are o mulţime de clienţi, aşa că nu deţine încă informaţii extinse despre comportamentul individual. Dar maşinile sale simt aparate de colectat date, aşa că provocarea în acest caz o constituie dimensiunea şi execuţia, nu capacitatea de bază.

Über

Pe când scriu aceste rânduri, aproape 2 milioane de oameni conduc pentru Über (numiţi „Parteneri Şoferi”), un număr ce depăşeşte totalul angajaţilor Delta, United,

Fedex şi UPS20 *la un loc*. Über înregistrează 50.000 de şoferi sau mai mulţi pe lună21. Serviciul este disponibil în mai mult de 81 de ţări şi 581 de oraşe22. Şi câştigă în (aproape toate) aceste pieţe.

În Los Angeles, în 201623, doar 30% dintre călătoriile cu maşina au fost cu taxiuri. În New York, aproape acelaşi număr de taxiuri şi de maşini Über sunt solicitate zilnic (327.000 vs. 249.000) 24. Pentru mulţi locuitori din oraşele întregii lumi, Über a devenit mijlocul principal de transport, un brand dominant într-o zonă care până acum era o amestecătură a operatorilor locali cu o tendinţă puternică spre galben.

Über este primul şi ultimul lucru pe care cheltuiesc bani în orice oraş ajung. Imaginează-ţi că ai plăti 100 de dolari de câte ori intri şi ieşi dintr-o ţară. Asta e relaţia pe care o persoană de afaceri de nivel mondial, un segment foarte atractiv, o are cu Über… sau pe care Über o are cu noi.

Mă dau jos din avion la Cannes, Franţa, unde ţin o prelegere la Festivalul Creativităţii de la Cannes („Festivalul care-Reclamă-E-Cea-Mai-Puţin-Nasoală"). Pe telefonul meu am aplicaţia Über. Văd ÜberX, Über – BLACK şi ceva numit Über-Copter. Degetul meu alunecă aproape din reflex pe ecranul telefonului pe butonul Überlopter – cine nu ar vrea să vadă ce e *asta*? Zece secunde mai târziu primesc un apel care îmi spune: „Ne vedem la recuperare bagaje".

Sunt invitat într-o dubă Mercedes, care mă poartă jumătate de kilometru către un heliport. Mă sui într-o maşină de tuns iarbă cu elice, pilotată de un puşti, care arată ca băiatul care îmi livrează ziarul acasă, îmbrăcat într-un costum de pilot de Haloween… şi pentru 120 de euro (cam cu 20 de euro mai mult decât un taxi), simt dus cu elicopterul peste Coasta de Azur şi dat jos la trei sute de metri de hotelul meu. Pentru un moment, mă simt ca James Bond… o versiune fără privirea cuceritoare, pricepere, gadgeturi, sex-appeal, Aston Martin şi dreptul

de a ucide. Dar undeva pe-aproape…

Acest lucru nu este doar supermişto, ci şi posibil, deoarece Über are acces la un capital vizionar şi l-a asociat cu creativitatea şi lipsa de respect a normelor legate de experienţa clienţilor. Compania îşi permite asemenea chestii nebuneşti – să decidă să ducă lumea de la un aeroport la un hotel de lux sau să livreze pisoi de Valentine's Day. Dar nu corespunde la criteriul de integrare verticală, deoarece maşinile simt ale şoferilor, care adesea lucrează şi pentru concurenţă. Faptul că nu deţin maşini i-a ajutat să se extindă rapid, dar îi face să fie vulnerabili, deoarece nu au şanţuri analogice. După cum îţi poţi imagina, Über are abilităţi de colectare date – ştie unde eşti, unde te duci, unde e cel mai probabil să mergi, toate acestea fiind asociate cu identitatea ta. Aplicaţia deja se actualizează cu destinaţiile tale, bazându-se pe istoricul călătoriilor, îmbătrânind în sens invers.

Über nu prea este văzut ca un accelerator al carierei, deoarece foarte puţine persoane ştiu pe cineva care lucrează la compania-mamă. Über are doar câteva mii de angajaţi, care sunt foarte capabili din punct de vedere tehnic. A găsit o modalitate de a izola stăpânii (8 ooo de angajaţi) de servitorii (2 milioane de şoferi) care câştigă în medie 7, 75 dolarizoră, aşa că 4.000 de angajaţi ai săi pot produce 70 de miliarde de dolari vs. 2 milioane de dolari la tarif orar25. Prin urmare, Über i-a spus de fapt forţei sale de muncă, pe şoptite, dar răspicat: „Mulţumesc şi sătef…"

Poate un serviciu de transport cu maşina să justifice evaluarea la 70 de miliarde de dolari a Über pe pieţele private? Puţin probabil. Dar Über este mai mult decât un simplu serviciu de transport cu maşina. De fapt, taxiurile sunt pentru Über ce au fost cărţile pentru Amazon. Este o afacere reală şi Über ar putea să reziste numai cu ea, dar este doar prima picătură dintr-un ocean. Adevăratul premiu este folosirea reţelei imense de şoferi (şi, în curând, a reţelei de maşini care se conduc singure). În California, Über a făcut probe pentru Über FRESH, un

serviciu de livrare alimente. În Manhattan a testat Über RUSH, un curier de colete. În Washington DC, a pornit Über Essentials, un serviciu online de comandă şi livrare a alimentelor de bază26. Firma pare că începe să construiască un sistem vascular (ultima milă) de livrare la domiciliu pentru afacerile globale – adică livrarea „sângelui" comerţului către „organele" afacerilor la nivel global.

Mutarea atomilor dintr-un loc în altul este o problemă serioasă pentru firme şi oameni, iar Über ar putea fi echivalentul transportorului din Star Trek, doar că mai sigur şi mai ieftin (chiar dacă e un pic mai lent). E foarte probabil ca, fără să ne dăm seama încă, să vedem o încleştare pe viaţă şi pe moarte care începe între Über şi Amazon pentru controlul ultimei mile din lanţul livrărilor. Între timp, Fedex, UPS şi DHL vor primi o lecţie pentru perturbarea pieţei.

Über îndeplineşte aproape toate criteriile pentru Algoritmul T: produs diferenţiat, acces la capital vizionar, extindere globală, abilităţi de lucru cu datele. Acestea fiind spuse, în afară de execuţie (care nu-i puţin lucru), Über are un singur obstacol, dar unul semnificativ, în drumul către valoarea de un trilion de dolari: simpatia. În această privinţă, Über întâmpină dificultăţi pe două fronturi.

În primul rând, directorul lor este un nesimţit sau cel puţin aşa este perceput. Acest lucru a dat naştere mai multor ocazii în care clienţii au fost încurajaţi să şteargă aplicaţia şi mulţi au şi făcut-o. Ocazii cu care firma a pierdut mai mult de io miliarde de dolari în valoare de piaţă în patruzeci şi opt de ore. Şi nu pentru că mulţi clienţi au şters aplicaţia, ci pentru că au descoperit înlocuitori, fiindcă Über nu are integrare verticală, iar Lyft a putut avea acces la mulţi dintre acei şoferi. Dar nu doar directorul a călcat în străchini. În 2014, un vicepreşedinte Über a sugerat – în prezenţa unui ziarist – că Über angajează oameni capabili să găsească lucruri compromiţătoare despre jurnaliştii care scriu de rău

despre companie. A existat o serie de rapoarte despre ocazii în care managementul Über urmăreşte călătoriile în timp real, pentru amuzament sau din alte motive personale, inclusiv oameni din presă27. În Franţa, Über a desfăşurat o campanie de publicitate cel puţin misogină şi a fost acuzată că se prezintă ca pe o modalitate foarte bună de a găsi servicii de escortă28. În 2016, Über a plătit 20.000 de dolari amendă într-o anchetă a procuraturii New York privind utilizarea abuzivă a serviciului de urmărire în timp rea129.

Simpatia faţă de Über a încasat cea mai gravă lovitură în februarie 201730, când Susan Fowler a acuzat firma de discriminare sexuală. Acţiunile managementului de nivel mediu şi mic au variat, în zeci de ocazii, de la insensibil până la condamnabil. Start-up-urile mici pot uneori să scape nepedepsite pentru aceste abateri, dar de la giganţii domeniului se aşteaptă o maturitate mai consistentă. Ar fi trebuit să pice capete, şi unele au picat, chiar dacă după câteva luni. În iunie 2017, în ciuda recomandărilor consilierilor externi care au cerut realocarea responsabilităţilor lui Kalanick, consiliul de administraţie nu l-a concediat pe acesta, în schimb a anunţat că îşi ia un concediu pe termen nelimitat. Povestea cu concediul a demonstrat din partea consiliului o slabă înţelegere a problemei, ceea ce a făcut ca o situaţie dificilă să se înrăutăţească şi mai mult. Sub presiunea investitorilor, Kalanick a demisionat în săptămâna următoare. El este cu siguranţă un vizionar talentat care a creat ceva ce a schimbat lumea. Dar, cum firma intră într-o nouă etapă, are nevoie de un director executiv cu o perspectivă nouă şi abilităţi de management care să împiedice apariţia unei noi crize. Über valorează acum mai mult decât Volkswagen, Porsche şi Audi, iar mii de familii şi investitori depind de firmă şi de conducerea ei. Nu mai e vorba doar despre Travis, iar firma nu ar trebui să aştepte să vadă dacă reabilitarea şefului găştii este definitivă sau dacă va mai avea recăderi.

Va fi compania afectată de această controversă? Da, dar cu întârziere, şi nu unde ne-am aştepta. Clienţii vorbesc mult despre responsabilitate socială şi apoi cumpără telefoane şi rochiţe făcute în fabrici care deversează mercur în apă şi oamenii se sinucid. Über are un produs remarcabil şi creşterea veniturilor va continua accelerarea. Vor fi afectaţi de abaterile managementului, plătind cu capacitatea de a-i atrage şi a-i păstra pe cei mai competenţi – acolo se pierd ori se câştigă războaie în era digitală.

Dincolo de PR şi de crizele de management, de comportamentul golănesc al managementului, simpatia faţă de Über riscă să piardă într-un aspect fundamental. Über este cu siguranţă un perturbator, ruinând tradiţia remarcabilă a marilor perturbatori din Silicon Valley. Din nefericire pentru Über, piaţa pe care o perturbă este puternic reglementată, iar Über beneficiază din plin în urma atitudinii sale de nesupunere faţă de reglementările taximetriei tradiţionale. El crede, şi piaţa i-a confirmat această credinţă, că poate angaja pe oricine vrea să conducă o maşină şi că poate tarifa după cum doreşte. În acelaşi timp, pe majoritatea pieţelor, concurenţa de taxi nu are nicio astfel de libertate. Şi nici Über nu joacă în mod necesar echitabil cu concurenţii săi, cum ar fi Lyft. Au fost semnalate mai multe situaţii în care angajaţii Über solicitau şi apoi anulau curse comandate la concurenţă – ceva similar cu un atac de tip refuzul serviciului din lumea reală31.

Chiar şi la un nivel mai amplu, modelul de afaceri al Über a fost atacat pentru subminarea relaţiilor cu angajaţii şi crearea unor locuri de muncă instabile şi prost plătite care pot dispărea oricând fără drept de apel. Compania susţine că nu desfăşoară activitate de transport persoane, ci pune la dispoziţie o aplicaţie care le permite şoferilor să îşi ofere maşina în schimbul unei sume de bani32. Acest lucru a creat o serie de întrebări legate de asigurările şi beneficiile şoferilor ca angajaţi, ce gen de obligaţii privind

siguranţa şi securitatea are Über şi alte probleme.

Aşa a pornit mişcarea Deleteuber, care s-a declanşat în câteva minute în februarie 2017 şi a dus la ştergerea conturilor a aproape 200.000 de utilizatori. Toate acestea au urmat acuzaţiilor că Über încearcă să exploateze utilizatorii în timpul unei greve a taximetriştilor de la aeroportul JFK, în legătură cu protestele împotriva ordonanţei preşedintelui Trump referitoare la imigraţie. Acuzaţia a fost că Über a folosit greva pentru a se vinde protestatarilor disperaţi, blocaţi la aeroport. Nici nu mai contează că povestea nu era adevărată – a fost un moment în care s-a întrevăzut îngrijorarea pe care o resimt chiar şi utilizatorii loiali privind metodele Über33.

Lumea încă încearcă să hotărască dacă Über este bun pentru noi sau nu. Über ar putea fi o imagine despre cum va arăta viitorul într-o economie digitală: aplicaţii incredibile, care oferă beneficii remarcabile clienţilor, sponsorizate de investitori cuceriţi complet – dar şi milioane de slujbe prost plătite şi un segment foarte mic de societate cu venituri colosale. Mii de stăpâni, milioane de servitori.

Walmart

Walmart a permis ca Amazon să preia conducerea în cursa pentru dominaţie a comerţului retail din era digitală, dar încă nu a ieşit din cursă. Cu aproape 12.000 de magazine în 28 de ţări, a generat mai mult venit decât orice altă firmă din lume în 2015, faţă de orice alt an din acest secol34.

Când lumea s-a mutat în online, Walmart a început să arate ca un dinozaur. Dar, pe măsură ce companiile îşi dau seama că pe termen lung comerţul online poate prospera doar dacă este ancorat într-o infrastructură reală care include magazine, Walmart încă este o forţă de avut în vedere. Are zeci de ani de experienţă în gestionarea de stocuri stricte şi un sistem eficient de livrare, iar cele 12.000 de magazine pot deveni 12.000 de depozite, 12.000 de centre de relaţii cu clienţii şi 12.000 de showroomuri.

Adaugă la asta faptul că unii clienţi chiar *locuiesc* în rulotele lor în parcările Walmart şi vei avea un avantaj foarte interesant în piaţă35.

La sfârşitul lui 2016, Walmart a cumpărat jet.com pentru 3 miliarde de dolari, sau 6, 5 milioane de dolari/angajat. Jet.com nu avea un model de afaceri viabil (avea nevoie de venituri de 20 de miliarde de dolari pentru a nu ieşi în pierdere) şi cheltuia 5 milioane de dolari pe săptămână pe publicitate, când s-a realizat achiziţia. Dar avea o abilitate de călăreţ: o poveste de spus. Politica dinamică de preţuri, povestită de fondatorul unei firme cumpărate de Amazon, Quidisi, a făcut din Marc Lore un potenţial salvator. Cred că jet.com a fost echivalentul unor implanturi de păr de 3 miliarde de dolari cumpărate de un retailer în plină criză a vârstei a doua. Ca să fim corecţi, firma şi-a recăpătat energia privind comerţul online. Lore a cerut eficienţă operaţională, transparenţa preţurilor şi economii prin ridicarea cumpărăturilor din magazin36. Vom vedea.

Walmart abia a început căutarea de Botox. Compania are acces la un capital imens, care nu este ieftin, deoarece acţiunile se tranzacţionează în funcţie de profituri multiple, un lucru obişnuit pentru o firmă de retail. Când comerciantul din Arkansas a anunţat că încasările din dividende vor suferi o scădere, pentru că (şi pe bună dreptate) îşi creşteau cheltuielile de capital pentru investiţii pentru a concura cu Amazon, în ziua următoare au pierdut din valoarea pe piaţă echivalentul unui Macy’s.

În plus, Walmart nu este foarte simpatizat, deoarece este cel mai mare angajator din lume cu cei mai mulţi lucrători pe salariul minim, dintre toate companiile americane, dar în acelaşi timp populează listele cu cei mai bogaţi oameni din lume, cu o serie de copii Walton, care au mai mulţi bani decât cele mai sărace 40% dintre gospodăriile americane luate împreună. Iar dacă te-ai întrebat vreodată cine simt oamenii care nu au telefoane inteligente sau conexiune la internet, nu căuta prea

departe. Este clientul Walmart. Conceptul de *adept târziu* îi defineşte pe cumpărătorii Walmart. Programarea digitală şi inovaţia nu prea au trecere la această populaţie.

Microsoft

Microsoft nu mai este Fiara din Redmond, compania care a dominat în mod absolut epoca PC-urilor. Dar Windows încă însufleţeşte 90% dintre computerele de birou (chiar dacă jumătate dintre acestea încă scârţâie cu Windows 7) 37. Office a rămas pachetul de lucru de bază, iar produsele profesionale, precum SQL Server şi Visual Studio, simt omniprezente. Dacă nu ar fi avut eşecul major cu Windows Phone, Microsoft ar fi fost deja al Cincilea Călăreţ şi, probabil, cea mai puternică companie de pe glob. Dacă reuşește să crească Linkedin fără să îl strivească cu îmbrăţişarea sa, Microsoft s-ar putea să mai aibă o şansă.

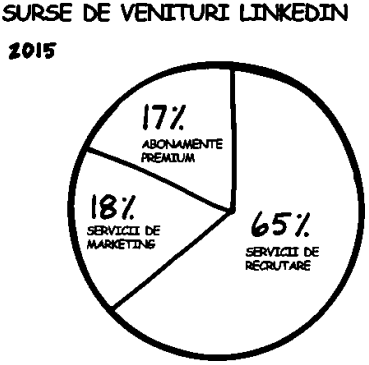
În plus, a obţinut o oarecare creştere cu serviciile de cloud, Azure. Toate acestea, împreună cu un director executiv nou şi tânăr, au adus un suflu nou în povestea Microsoft. Nu mai este acceleratorul care a fost odată, dar concentrarea pe firme (spre deosebire de consumatori, cum e cazul Celor Patru) îi oferă o piaţă care nu a cunoscut acelaşi nivel de inovaţie sau concurenţă ca tehnologia care vizează clienţii finali.

Iar cealaltă poveste a sa (de creştere)? Linkedin.

Echivalentul profesional al Facebook, Linkedin are unele avantaje importante şi tangibile prin comparaţie cu celălalt concurent în reţele sociale. Facebook obţine marea parte a veniturilor dintr-o singură sursă: publicitatea. Prin comparaţie, Linkedin are *trei* surse distincte de venituri: vinde publicitate pe site, încasează bani de la companiile care recrutează pentru a oferi acces mai bun la candidaţi şi vinde utilizatorilor premium abonamente cu beneficii în găsirea de locuri de muncă şi dezvoltarea afacerilor. Este echilibru. Aceste surse de venit provenite din abonamente determină ca Linkedin să fie unic nu doar prin comparaţie cu Facebook, dar şi cu orice alt jucător major din zona

reţelelor sociale.

Linkedin se desfăşoară într-un peisaj competitiv de invidiat – nu are niciun concurent real. Există site-uri de nişă pentru profesii specifice, iar Facebook în sine reprezintă o concurenţă



Linkedln Corporate Communications Te-am. „Linkedln Announces Fourth Quarter and Full Year 2015 Results", Linkedln.

potenţială, dar *nimeni* nu oferă nimic asemănător cu acoperirea largă a Linkedin în ceea ce priveşte piaţa de muncă şi construirea reţelelor de afaceri. Poţi renunţa la Facebook pentru Instagram, la Instagram pentru WeChat, la WeChat pentru Twitter etc. Dar în lumea relaţiilor de afaceri îţi poţi publica CV-ul pe un singur site, şi acesta este Linkedin. Dacă te superi pe Linkedin sau te hotărăşti că nu e suficient de atrăgător, unde te duci? Nicăieri. Linkedin e unic pe piaţă, singurul de felul său, fără nicio concurenţă nouă evidentă în perspectivă.

Prin natura afacerii sale, Linkedin are o bază de clienţi de invidiat. Mai mult de 467 de milioane de oameni sunt pe Linkedin, şi nu oricare 400 de milioane38. Compus din absolvenţi de universităţi dornici să îşi demonstreze capacităţile şi lideri de afaceri din toată lumea – unul din trei oameni are un profil Linkedin39. Aşa că răspunsul la întrebarea „Cine este pe Linkedin?" este „Toţi cei care contează". Există o plajă redusă de directori executivi din generaţia anilor 1980 care nu sunt pe Linkedin pentru că se simt agasaţi de cei care caută locuri de muncă sau

pentru că încă încearcă să se dumirească asupra modului în care funcţionează telefonul lor Motorola Razr[22]. În afara lor, populaţia de pe Linkedin este globală şi cuprinzătoare. (Apropo, piaţa pentru publicitate business-to-business – B2B – este de două ori mai mare decât business-to-clients – B2C –, aşa că piaţa căreia se adresează Linkedin este mai mare decât a tuturor platformelor B2C.)

Dezavantajul Linkedin este că odată cu concentrarea apar limitările. Linkedin are succes pentru că deserveşte o piaţă destul de îngustă cu un set de servicii destul de îngust. Să ai bază de date cu profesioniştii înseamnă o afacere destul de mare, dar poate fi doar începutul pentru o companie cu aspiraţii pentru statutul de călăreţ.

Cum va creşte Linkedin de la această platformă este deja o decizie a Microsoft. Potenţialul de integrare cu Outlook şi cu alte aplicaţii de productivitate ale Microsoft este foarte atrăgător, ca să nu mai vorbim despre eforturile prelungite ale Windows şi Microsoft în piaţa telefoniei mobile. Dar aceste oportunităţi pot, de asemenea, să compromită orice ambiţie a Linkedin de a fi o forţă dominantă de sine stătătoare, deoarece de acum şansele sale vor fi evaluate în funcţie de capacitatea de a influenţa profitabilitatea generală a Microsoft. Timp de douăzeci de ani, acest lucru a însemnat menţinerea omniprezenţei Windows şi Office cu preţul tuturor celorlalte lucruri.

Aşa că provocarea cea mai mare pentru Linkedin în atingerea statutului de călăreţ este că, deşi firma bifează toate criteriile, le bifează cu creionul, nu cu pixul. Produsul său este bun, dar nu la fel de bun ca Facebook. Are acces la capital vizionar, dar nu la acelaşi preţ scăzut ca Amazon. Şi acum este deţinut de o companie care e din nou în creştere, dar care vine după mai mult de un deceniu de declin. Pe scurt, Linkedin este un Bruce Jenner al acestei analize: un sportiv remarcabil care a făcut foarte bine multe lucruri... în fond, Bruce a câştigat o medalie de aur

22 Telefon lansat în 2004, considerat vârf de gamă la lansarea sa (n.t.).

la jocurile olimpice în proba de decatlon, iar faţa lui era pe cutia mea de cereale pe când eram în clasele primare (îmi pare rău, Caitlyn, pentru mine vei fi mereu Bruce). Dar Jenner nu a fost niciodată medaliat pentru vreuna dintre probele sportive individuale. Era, pentru a folosi o expresie veche, „un Jack (acum Jill) priceput la toate, bun la nimic”.

Airbnb

Aş fi tentat să spun că Airbnb este un fel de Über pentru hoteluri şi am putea să trecem la următorul candidat. Însă există diferenţe clare ce ilustrează puterea competitivă a Airbnb prin comparaţie cu Über şi modul în care Algoritmul T poate fi folosit pentru a influenţa strategia şi alocarea de capital.

Deşi amândouă companiile sunt globale şi au acces la capital ieftin, produsele lor au variaţii substanţiale. Profesorul de management de la NYU Stern, Sonia Marciano (cea mai limpede minte în termeni de strategie nouă) consideră că pentru stabilirea unui avantaj este esenţială găsirea de puncte de diferenţiere acolo unde există variaţie amplă, reală sau percepută. Dacă eşti un decatlonist, esenţial e să găseşti evenimentul cu cea mai mare variaţie în performanţă şi în sine. Über este un produs foarte bun, dar te provoc să găseşti (fără să ştii dinainte pe ce platformă s-a făcut rezervarea) diferenţa dintre Über, Lyft, Curb şi Didi Chuxing.

Serviciul este de zece ori mai bun decât taxiurile şi maşinile închiriate, dar există o asemănare din ce în ce mai mare între jucătorii de pe piaţă. Lucrurile stau aşa de ceva vreme, dar comportamentul de golan de cartier (tărâţe în loc de creier) al directorului executiv al Über i-a făcut pe oameni să descopere de unii singuri că Lyft este acelaşi lucru. Platforma Airbnb are un rol mai important ca arbitru al încrederii, deoarece există variaţii mari ale produsului – o casă pe o barcă în Marin sau o vilă în South Kensington. United Airlines are o mai mare diferenţiere decât Über în acest moment, deoarece scoate pe cineva cu forţa din avion (din cauza greşelii lor), dar dacă vrei să ajungi de la

San Francisco la Denver (ambele hub-uri United) îi vei ierta, deoarece zborul United este foarte diferenţiat (e singura opţiune disponibilă).

În plus, Airbnb are un alt şanţ de apărare în ceea ce priveşte produsul. Mai precis, lichiditatea lui. Lichiditate înseamnă că are suficienţi furnizori şi clienţi care pot fi potriviţi pentru a face serviciul viabil. Ambele au obţinut asta. Totuşi, lichiditatea obţinută de Airbnb este mult mai impresionantă şi mai greu de reprodus. Über are nevoie de o grămadă de şoferi şi oameni care caută să ajungă dintr-o parte în alta pentru a construi afaceri într-un oraş. Disponibilitatea de numerar a Über îi oferă capacitatea de a cuprinde un oraş, asemenea altor firme de profil cu suficient capital. Airbnb trebuie să ajungă la o masă critică de furnizori într-un oraş și de cerere (notorietate) în multe altele – oamenii vin din toată lumea să viziteze Amsterdam. Există concurenţă pentru Über în fiecare oraş mare, deoarece firma are nevoie să obţină lichiditate într-o singură piaţă. Airbnb a avut nevoie şi a reuşit să se extindă la nivel continental şi apoi global.

În momentul când scriu aceste rânduri, valoarea lui Airbnb şi a Über este de 25 şi, respectiv, 70 de miliarde de dolari. Cred totuşi că Airbnb va depăşi valoarea Über până la finalul lui 2018, iar Über va cunoaşte mama devalorizărilor pe măsură ce se duce vorba despre lipsa lor de diferenţiere, iar concurenţa regională îi va duce de la o declaraţie de venituri groaznică (3 miliarde de dolari pierderi din 5 miliarde de dolari venituri în 2016) la una şi mai rea.

Airbnb este cel mai probabil unicornul de „departajare” care va deveni al Cincilea Călăreţ. Punctul lor slab este lipsa de integrare verticală (nu deţin niciun apartament), ceea ce înseamnă că Airbnb nu are acelaşi control asupra experienţei clientului precum Cei Patru. Acest lucru justifică din partea managementului Airbnb o analiză a ideii de alocare a unei părţi din capitalul ieftin aflat la dispoziţie către un mai mare control al canalului –

contracte exclusive pe termen lung, cu proprietăţi şi dotări consistente (WIFI, spaţii de lucru, servicii de asistenţă în fiecare oraş mare etc.).

IBM

Înainte de Google, înainte de Microsoft, înainte chiar de naşterea unora dintre cititorii acestei cărţi, o singură companie conta în domeniul informaticii. Big Blue *era* tehnologia, standardul de facto pentru o Americă a corporaţiilor şi, după asocierea cu Intel şi Microsoft, firma dominantă din primul sfert de secol în viaţa computerelor personale.

Dar IBM nu este pe listă din cauza nostalgiei. Pe măsură ce veniturile continuă să cadă de la maiestuoasa înălţime la care s-au aflat odată (nouăsprezece trimestre de venituri în scădere până în trimestrul 12017), compania încă a înregistrat venituri de 80 de miliarde de dolari în 2016, iar mixul de produse trece în fiecare an din ce în ce mai mult de la hardware pentru computere depăşite către servicii cu marjă mare şi relaţii recurente40. Oamenii de vânzări ai IBM încă pot obţine întâlniri cu directorul IT al oricărei firme din topul Fortune 500, iar compania este un jucător serios în cursa pentru aducerea Americii corporaţiilor în tehnologia cloud. IBM are un personaj principal nou şi mai arătos în povestea sa: Watson. Firma este globală şi (aparent) verticală. Totuşi, avansarea în lanţul trofic către servicii îi aduce într-un domeniu al afacerilor care lucrează cu venituri brute în loc de încasări, limitând accesul la capital ieftin, fiind văzuţi mai degrabă ca un loc de muncă sigur decât ca unul ambiţios. Puştii de la IBM sunt cei care ajung în a doua serie de interviuri la Google, dar nu primesc oferta de angajare. IBM nu mai este văzut ca acceleratorul de cariere care a fost odată.

Verizon/AT8 fi/Comcast/Time Warner

Cartea de faţă presupune că acum eşti online. Şi cine este cel mai probabil deţinătorul cablului de unde primeşti internet? Una dintre aceste patru companii. Cablurile şi

liniile de telecomunicaţii au fost unul dintre marile monopoluri legale ale secolului XX, iar cele patru mari companii care au rămas după decenii de fuziuni sunt jucătorii esenţiali în era digitală.

Ele se confruntă cu câteva obstacole majore care le împiedică să profite de poziţia lor. Mai ales faptul că toată lumea le detestă şi nu au o cale clară despre cum vor ajunge globale, deoarece telecomunicaţiile locale sunt o sursă de identitate importantă şi guvernele sunt precaute când vine vorba despre alte naţiuni care le pot asculta convorbirile şi informaţiile personale. Acestea fiind spuse, toată lumea a urât şi căile ferate, şi companiile de navigaţie fluvială, şi firmele de poştalioane. După cum spunea centralista Ernestine, interpretată de Lily Tomlin, „nu ne pasă. Nu suntem obligaţi să ne pese. Suntem Compania de Telefoane”.

Dacă deţii ţevile prin care circulă informaţiile întregii lumi, întotdeauna vei fi important, foarte profitabil şi foarte mare. Acestea nu îndeplinesc multe dintre criteriile pentru a ajunge călăreţ, dar pot fi suficiente cât să se apropie. În fond, e nevoie doar de şansa unui management luminat şi să fie văzuţi ca acceleratori – improbabil, dar nu imposibil.

Ar putea vreuna dintre aceste companii să devină cel de-al Cincilea Călăreţ? Şi ar permite Cei Patru Călăreţi să se ajungă acolo? Cu siguranţă, Amazon nu va lăsa niciodată Walmart să recâştige tot terenul pe care compania mai tânără l-a pierdut. Iar Google este cu siguranţă conştient de Über şi Tesla, fiind şi el preocupat de vehiculele autonome.

Dar nu putem anticipa meandrele istoriei. În 1970, IBM părea de neoprit. În 1990, Microsoft a făcut ca industria electronică să tremure de spaimă. Companiile îmbătrânesc, succesul creează confort; plecarea celor mai buni oameni în căutare de noi provocări şi opţiuni de investiţii înaintea listării la bursă este inevitabilă. Şi, bineînţeles, există şi neprevăzutul: chiar acum, într-o

cameră de cămin sau în vreun laborator, cineva lucrează la o tehnologie nouă care va întoarce cu susul în jos lumea digitală – aşa cum au făcut-o tranzistorul în 1947 şi circuitul integrat în 1958. Într-un alt loc, la o masă de bucătărie sau într-un separeu din Starbucks, o echipă de start-up, condusă de următorul Steve Jobs, pune la cale o nouă iniţiativă care i-ar putea depăşi în viteză pe călăreţi pentru a deveni prima companie care a ajuns la primul trilion. Nu pare probabil, dar niciodată să nu spui niciodată. La fel ca inundaţiile secolului care par să se petreacă o dată la fiecare zece ani, pare imposibil până când se întâmplă.

10

Tu şi Cei Patru dominaţia celor patru are un efect disproporţionat asupra peisajului concurenţial şi vieţilor consumatorilor. Dar care este impactul asupra carierei obişnuite a unei persoane educate? Aş spune că toţi tinerii din ziua de azi ar trebui să îi cunoască pe Cei Patru şi modul în care au schimbat economia. Au făcut să fie tot mai greu pentru companiile medii să aibă succes ori pentru orice start-up tehnologic care concurează şi vrea să supravieţuiască.

Dat fiind că mare parte dintre noi – iar statisticile susţin acest lucru – suntem mai degrabă de nivel mediu, ce putem învăţa încât să ne ajute să facem saltul de la bun la puternic, sau chiar extraordinar? Voi încheia cartea cu câteva observaţii legate de modul în care ar arăta o strategie de succes în carieră, în această minunată lume nouă.

Succesul şi economia nesiguranţei

Pe scurt, nu au existat vremuri mai bune pentru a fi excepţional sau vremuri mai potrivnice pentru a fi obişnuit.

Acesta este unul dintre efectele majore ale mediului perturbator creat de creşterea economiei de tip loterie, în care tehnologia informatică creează o piaţă unică permiţând unui lider să deţină majoritatea covârşitoare a câştigurilor. O serie de mici afaceri, geografii şi bălţi s-au

trezit în mijlocul potopului globa-Uzării, care creează un număr foarte mic de lacuri foarte mari. Vestea proastă: există mai mulţi prădători. Vestea bună: peştele cel mare din balta cea mare are o viaţă de invidiat. Cei Patru Călăreţi demonstrează asta la o dimensiune colosală.

Există un corolar al pieţei privind acest fenomen, în care valoarea produselor de cel mai înalt nivel dintr-o categorie explodează, pe când valoarea celor din eşaloanele mai joase se prăbuşeşte. În ceea ce priveşte cărţile rare, Amazon a oferit expunere globală ediţiilor cândva obscure şi greu-de-găsit. După cum era de aşteptat, creşterea cererii pentru un stoc fix a dus la preţuri mai mari – pentru cele mai mari capodopere. Dar a expus şi abundenţa cărţilor produse pe scară largă şi le-a dat cumpărătorilor o ofertă exponenţial mai mare în categoriile mai joase. Ceea ce, era de aşteptat, a avut efectul opus, scăzând valoarea acestor tipuri de cărţi.

Acelaşi lucru s-a petrecut şi pe piaţa forţei de muncă. Datorită Linkedin, toată lumea este pe piaţa globală de muncă tot timpul. Dacă eşti excepţional, mii de firme te caută şi te găsesc. Dacă eşti bun, acum concurezi cu zeci de milioane de alţi candidaţi „buni” de pe toată planeta – iar salariul tău poate stagna ori scădea.

Primii zece profesori de la Stern sunt căutaţi peste tot în lume şi primesc 50.000 de dolari sau mai mult pentru a ţine un discurs la un dineu. As estima că venitul lor anual este undeva între 1 şi 3 milioane de dolari. Restul (cei „buni”) concurează acum cu Khan Academy şi cu Universitatea din Adelaide (amândouă au o ofertă „bună”, prima dintre ele fiind online). Aceşti profesori „buni” predau educaţie de management de afaceri pentru un venit suplimentar modest ori se plâng de decan, deoarece câştigă doar o mică parte din ceea ce câştigă colegii lor (cu foarte puţin) mai buni. Diferenţa dintre bun şi foarte bun poate fi de 10% sau mai puţin, dar diferenţa dintre venituri este aproape de zece ori mai mare. Salariul anual al unui profesor „bun” este între 120.000 şi 300.000 de

dolari, şi simt supraplătiţi – şi uşor de înlocuit. Universitatea nu îi poate concedia, din cauza deţinerii catedrei, aşa că se preface preocupată şi (mai degrabă) îi ignoră. Îi face şefi de departamente, îi înscrie în comisii şi vine cu o pleiadă de scuze pentru mediocritatea lor.

Aşa că, dacă nu sunt în mod natural excepţionali, ce tip de comportamente îi ajută să obţină acele ultime zece procente? Lucrurile de bază nu se vor schimba. Excelenţa, ambiţia şi empatia sunt atribute nepieritoare ale oamenilor de succes din orice domeniu. Dar, pe măsură ce ritmul şi variaţia muncii cresc, succesul va consta în marjă, separând oamenii de succes de turmă.

După cum am spus şi la începutul cărţii, cea de-a şasea firmă a mea este L2, o firmă de *business intelligence* (un termen mai pretenţios pentru cercetare) care a ajuns la 140 de angajaţi în şapte ani. Şaptezeci la sută dintre angajaţi sunt sub treizeci de ani, vârsta medie este de douăzeci şi opt de ani. Angajaţii L2 sunt adesea recrutaţi de firme cu renume. Sunt puşti: necopţi, fără să fi avut timpul de a-şi contura personalitatea în afara naturii lor şi educaţiei tinereţii. Este un mediu interesant în

J

care poţi observa oamenii şi să fii martor la modul în care personalitatea lor îi duce spre succes ori spre eşec. Şi din aceste observaţii am ajuns la câteva concluzii despre ce e nevoie ca să reuşeşti în economia aflată în schimbare, condusă de călăreţi.

Factorii succesului personal în medie, oamenii inteligenţi care muncesc şi se poartă frumos cu ceilalţi se descurcă mai bine decât cei a căror gândire este încâlcită, care sunt leneşi sau care sunt neprietenoşi cu colegii. Acest lucru a fost şi va fi întotdeauna adevărat – chiar dacă nesimţitul ocazional se dovedeşte a fi excepţia. Totuşi, talentul şi efortul susţinut te vor duce doar în top un miliard de pe planetă. Există alte centrifuge şi separatoare, mai subtile, care creează spuma epocii digitale.

Nimic nu este mai important decât *maturitatea emoţională* – mai ales pentru cei de douăzeci şi ceva de ani, unde această calitate poate varia puternic. Simt din ce în ce mai puţine domenii în care o persoană poate declara că lucrează pentru un singur şef, are o serie clară de sarcini şi nu se aşteaptă ca aceşti parametri să se schimbe frecvent sau semnificativ. Prin comparaţie, lucrătorul din era digitală trebuie să răspundă în faţa mai multor părţi interesate şi să facă trecerea între mai multe roluri pe parcursul unei zile – un mediu care îi favorizează pe cei maturi. Pe măsură ce ciclurile competitive şi de produs se scurtează, viaţa noastră va înregistra treceri rapide între succes şi eşec.

Este important cât de bine îşi gestionează fiecare propriul entuziasm pe parcursul acestor cicluri. Felul în care interacţionează oamenii unul cu celălalt determină proiectele la care vor lucra, cine va lucra cu ei şi cine va vrea să îi angajeze. Tinerii care au un sentiment puternic al propriei identităţi rămân netulburaţi de stres, învaţă şi aplică cele învăţate, se vor descurca mai bine decât colegii lor care ameţesc uşor, cantonându-se în probleme mărunte şi lăsând emoţiile să le dirijeze răspunsul la stimuli. Cei care sunt capabili să dea ordine şi să le primească şi care îşi înţeleg rolul într-un grup se descurcă mai bine decât colegii lor când ierarhiile de autoritate devin neclare şi structurile organizaţionale sunt fluide.

Acest efect a fost bine documentat în mediul academic. O metacercetare constituită din 668 de studii evaluative ale programelor şcolare de educaţie a abilităţilor de viaţă socială şi emoţională a descoperit că 50% dintre copiii din aceste programe şi-au îmbunătăţit rezultatele şcolare, înregistrându-se scăderi similare în abaterile comportamentale. Foarte apreciatul autor Daniel Goleman, care a popularizat termenul de *inteligenţă emoţională*, a descoperit rezultate de afaceri măsurabile la companiile globale conduse de oameni care demonstrează conştiinţă de sine, autocontrol, motivaţie, empatie şi

abilităţi sociale.

Un rezultat interesant al importanţei crescute a maturităţii emoţionale este că, în rândul tinerilor, aceste abilităţi sunt mai pregnante în cazul femeilor. Nu încerc aici să fiu corect politic, deşi recunosc că nu ştiu dacă aş fi avut curajul să subliniez acest aspect dacă rezultatele ar fi fost în favoarea bărbaţilor. Oricum, sondajele de opinie asupra bărbaţilor şi femeilor sunt de acord că femeile între douăzeci şi treizeci de ani se „comportă corespunzător vârstei" mai mult decât bărbaţii. Există şi dovezi neurologice că în cazul femeilor creierul se dezvoltă mai devreme şi mai rapid în creier adult.

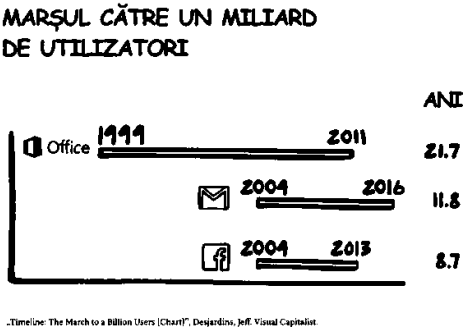
Adesea particip la întâlniri în care un bărbat tânăr, sau chiar mai mulţi, iroseşte mare parte din timp manifestându-şi propriul entuziasm, intrând în lupte aparente pentru controlul dialogului, făcând în general paradă în faţa publicului, până când, în sfârşit, o tânără din încăpere – care până atunci a tăcut şi a ascultat – prezintă cu calm faptele relevante, rezumă aspectele critice şi face recomandările care ne determină să trecem la următorul punct al discuţiei.

Bărbaţii, chiar bărbaţii tineri, încă se bucură de o părtinire culturală favorabilă faţă de colegele lor când este vorba despre promovare – probabil pentru că sunt văzuţi ca fiind mai hotărâţi. Acest lucru va rămâne probabil valabil pentru minoritatea de tineri care cultivă maturitatea emoţională. Vor fi o specie rară şi valoroasă. Companiile şi-au dat seama că, având în vedere că 70% dintre şefii de promoţie de liceu sunt fete, viitorul chiar aparţine femeilor.

Era digitală este un fel de Heraclit dopat cu steroizi: schimbarea este o constantă zilnică. În aproape orice mediu profesional e de aşteptat să folosim şi să stăpânim instrumente care nu existau acum un deceniu, poate nici măcar anul trecut. De bine, de rău (şi sincer, de obicei e de rău), organizaţiile au acces la cantităţi infinite de date şi la modalităţi aparent infinite de procesare şi acţiune în baza

acestor date. În acelaşi timp, ideile pot fi transformate în realitate cu o viteză fără precedent. Lucrul pe care îl au în comun Amazon, Facebook şi alte firme puternice, inclusiv Zara, este că sunt *agile* (noul termen din economie pentru rapid).

Curiozitatea este crucială pentru succes. Ce a funcţionat ieri este depăşit astăzi şi uitat mâine – înlocuit de un instrument sau de o tehnică nouă de care încă nu am auzit. Gândeşte-te că telefonul a avut nevoie de 75 de ani să ajungă la 50 de milioane de utilizatori, pe când televiziunea a cucerit 50 de milioane de gospodării în 13 ani, internetul, în 4 ani… iar Angry Birds în 35 de zile. În era tehnologiei, ritmul se accelerează şi mai mult: Microsoft Office a avut nevoie de 22 de ani pentru a ajunge la 1 miliard de utilizatori, dar Gmail a reuşit în doar 12 ani, iar Facebook, în 9 ani. Încercarea de a rezista valului de schimbare te va îneca. Oamenii de succes din era digitală sunt cei care merg la muncă în fiecare zi, fără să le fie teamă de următoarea schimbare, ci întrebându-se: „Ce-ar fi dacă am face lucrurile aşa?" Aderenţa la proces, sau modul în care am făcut dintotdeauna lucrurile, este călcâiul lui Ahile pentru firmele mari şi septicemia unei cariere. Fii tipa care vine cu idei practice *şi* nebuneşti, care merită discutate şi încercate. Joacă în atac: la fiecare patru lucruri pe care ţi se cere să le faci, oferă un produs sau o idee care nu a fost solicitată.



„Timeline: The March to a Billion Users [Chart]", Desjardins, Jeff. Visual Capitalist.

Altă abilitate care iese în evidenţă *este proprietatea*. Fii mai obsedat decât oricine altcineva din echipa ta de detalii despre ce, dacă, când şi cum trebuie făcut.

Presupune că nu se va întâmpla nimic până când nu ştii totul despre toată lumea şi toate lucrurile, fiindcă există toate probabilităţile să se întâmple aşa. Fii proprietar, în toate sensurile cuvântului – sarcina ta, proiectul tău, afacerea ta. Este a ta.

Mergi la şcoală

Da, ştiu… bla-bla-bla. Şi totuşi merită să repet. Dacă vrei să ai succes în era digitală, cel mai bun reper este frecventarea unei facultăţi de prestigiu. Diferenţa contează.

Da, Zuckerberg, Gates şi Jobs şi-au abandonat studiile. În orice caz, tu sau fiul tău nu sunteţi Mark Zuckerberg. Şi chiar dacă niciunul dintre ei nu a absolvit, experienţa din timpul facultăţii a fost importantă pentru succesul lor. Facebook a devenit viral în rândul studenţilor pentru că s-a născut dintr-o nevoie reală într-un campus. Gates a petrecut trei ani studiind intensiv matematică şi programare la Harvard înainte să pornească Microsoft şi tot acolo l-a întâlnit pe Steve Ballmer, cel căruia îi va încredinţa frâiele Microsoft douăzeci şi cinci de ani mai târziu. Chiar şi Jobs, care a trecut prin Reed Collège într-o ameţeală adolescentină, a fost cuprins de pasiunea pentru design acolo. Toate frecuşurile, costurile şi stresul prin care trec părinţii pentru a-şi putea înscrie şi susţine copiii într-o facultate decentă de patru ani merită, şi încă din plin. Absolvenţii de facultate câştigă, de-a lungul vieţii, de zece ori mai mulţi bani decât cei care au absolvit doar liceul.

Există puţine locuri în lume şi puţine momente preţioase din viaţa noastră când avem acces în acelaşi timp la prezenţa unor minţi tinere, sclipitoare şi entuziaste, şi a unor gânditori excepţionali, având luxul timpului de a ne maturiza şi de a reflecta asupra opţiunilor puse la dispoziţie de univers.

Deci mergi la facultate – s-ar putea chiar să înveţi câte ceva. Şi, chiar dacă nu reuşeşti asta, numele unei universităţi faimoase scris pe fruntea ta va fi cea mai mare

calitate, până când vei aduna alte calităţi, şi va deschide întotdeauna uşi. Departamentele de Resurse Umane (RU), comisiile de admitere la studiile postuniversitare şi chiar potenţialii parteneri sunt oameni ocupaţi, cu multe opţiuni. Cu toţii avem nevoie de mecanisme de filtrare şi de reguli simple pentru a ne uşura alegerile şi e mult mai uşor să gândeşti: „Yale = deştept, Universitatea de Undeva = nu la fel de deştept”. În era digitală, deştept = sexy.

Nimănui nu îi place să recunoască, dar Statele Unite au un sistem de caste: se numeşte învăţământ superior. În mijlocul Marii Recesiuni, şomajul din rândul absolvenţilor de facultate era mai mic de 5 procente, în timp ce pentru cei doar cu bacalaureat rata de şomaj era mai mare cu 15 procente. Iar gradul de succes este stratificat în funcţie de universitatea pe care o termini. Cei care sunt admişi în primele douăzeci de universităţi o duc bine. Îşi pot plăti datoria acumulată la studii. Între timp, toţi ceilalţi acumulează o datorie similară, dar nu au nici pe departe aceleaşi oportunităţi de randament al investiţiei pentru aceiaşi bani.

Costul studiilor universitare a înregistrat o creştere abruptă în ultimii ani cu 19%, comparativ cu o rată a inflaţiei de i, 37%v-Educaţia este pregătită de o revoluţie. Există acum părerea greşită că firmele de tehnologie, mai ales cele de educaţie tehnologică susţinute cu capital de risc, vor perturba educaţia. Astea sunt prostii. În schimb, Harvard, Yale, MIT şi Stanford sunt favorite la perturbarea educaţiei când ajung sub presiune guvernamentală puternică şi simt susţinute în privinţa acumulării iraţionale şi imorale a dotărilor-mamut. Harvard susţine că *ar fi putut* dubla numărul celor admişi în primul an fără să sacrifice nimic din calitatea educaţiei. Bun. Faceţi-o. Mai mulţi studenţi, care nu plătesc taxa, la cele mai bune şcoli, vor perturba sistemul, nu Massive Open Online Campuses (MOOC) la facultăţile mediocre. (Vezi capitolul despre Apple: sper să o facă ei.)

La universităţile de top, brandul nu este singurul

lucru pe care îl vei primi, în afară de educaţie. Prietenii pe care ţi-i vei face vor fi la fel de valoroşi. Unii dintre aceşti prieteni cu siguranţă vor dispărea de parcă i-a înghiţit pământul, dar alţii vor acumula capacităţi, abilităţi sau conexiuni proprii care, folosite într-o reţea corespunzătoare, vor fi exact ce vei avea nevoie pentru a avea succes în întreprinderile viitoare. Unii dintre cei mai buni consilieri sau parteneri de afaceri în care am încredere sunt oameni pe care i-am întâlnit la UCLA şi, mai târziu, la Haas. Ştiu că nu aş fi avut acelaşi succes fără aceste experienţe şi prietenii.

Acest sfat prezintă o problemă şi sunt primul care să o recunoască, şi anume că nu este prea echitabil. Costul facultăţii este dezastruos de scump, taxele pentru patru ani, plus masă şi casă, pot ajunge chiar şi la o universitate de eşalonul doi la aproape un sfert de milion de dolari. Şi, deşi multe facultăţi de renume pot oferi pachete de susţinere financiară generoasă – de exemplu, ajutorul financiar la universităţile de elită este deja atât de substanţial, încât copiii din familiile cu venituri mici nu primesc doar scutire de taxă, ci şi masă şi cazare gratuite –, copiii inteligenţi din familiile sărace nu sunt descurajaţi doar de taxele mari de la şcolile bune. Pentru a profita de aceste programe, copiii săraci trebuie să fie admişi, şi asta înseamnă să concureze cu cei care au avut profesori particulari, clase preparatorii pentru bacalaureat şi orice excursie imaginabilă cu şcoala. Trebuie să concureze şi cu „moştenitorii” – copiii ai căror părinţi au studiat la acele şcoli. Şi mai trebuie să concureze cu copiii ai căror părinţi au donat ani de-a rândul bani şcolii şi care joacă golf cu rectorul.

Dacă nu poţi să intri la o facultate bună, ce poţi să faci? Să te transferi. În cele mai multe cazuri, e mult mai uşor să te transferi la o facultate pe locurile celor care au abandonat, decât să intri ca proaspăt absolvent de liceu, când trebuie să concurezi cu toată lumea. Intră la o facultate de eşalonul doi sau trei… şi apoi munceşte pe

brânci: note bune, programe pentru cei mai buni, premii, cluburi şi asociaţii etc. De altfel, este şi un parcurs mai ieftin.

Calificări

Inutil să mai spun că, dintr-un motiv sau altul, nu toată lumea trebuie să meargă la facultate. Aşadar, dacă facultatea nu este o opţiune, ce e de făcut? Caută o calificare certificată. CFA, CPA, Union Cârd, Pilot's Instrument Rating, RN, Jivamukti Yoga Teacher Certification… Ei bine, chiar şi numai smartphone-ul şi permisul de conducere sunt aspecte care te pot distinge. Facultatea este cea mai puternică şi mai agilă dintre certificări. Dacă nu te potriveşti cu facultatea, trebuie să găseşti alte calificări ce te pot separa de ceilalţi 7 miliarde de oameni de pe planetă al căror salariu mediu este de 1, 30 dolarizoră.

Obiceiul reuşitei

Cei care îşi îndeplinesc scopurile într-un domeniu le îndeplinesc în toate. Fie că ajung în finala Diviziei 3 la hochei, câştigă concursul de ortografie în şcoala primară sau mai pun o dungă pe epoleţii de militar, reuşita este un obicei care poate fi cultivat şi repetat.

Câştigătorii trebuie să fie, în primul rând, competitivi. Nu poţi câştiga fără să intri pe teren, şi doar asumându-ţi acest risc (să te lovească o minge în plină figură), expunându-te eşecului poţi ajunge la reuşite reale. Competiţia cere curaj şi orientare spre acţiune. Când Steve Jobs s-a întors la Apple, la începutul secolului, a fost puternic contestat şi a anunţat că angajează doar oameni de nota 10, pentru că cei de nota 10 angajează doar de nota 10, în timp ce oamenii de nota 8 angajează de nota 7 – dar a avut dreptate: învingătorii recunosc alţi învingători, în timp ce ceilalţi, care doar au participat, pot fi ameninţaţi de concurenţi.

E nevoie de tărie de caracter pentru a intra în competiţie. Competiţiile sportive universitare mai puţin celebre (canotaj, gimnastică, polo, alergare) sunt şi ele o

pepinieră de curaj competiţional – de altfel, subiectul a primit multă atenţie în literatura de afaceri. Dacă poţi vâsli 2000 de metri după ce ai vărsat la 800 de metri şi ai leşinat la 1400 de metri, înseamnă că poţi face faţă unui client dificil şi poţi mobiliza voinţa de a face din ceva bun ceva deosebit.

Mută-te la oraş

Ani întregi am crezut că era digitală ne va permite să „muncim de oriunde" – o utopie a oamenilor locuind în cabane în pădure, tastând de zor la laptopurile lor prin magia autostrăzii informatice. De fapt s-a petrecut exact opusul. Bogăţia, informaţia, puterea şi oportunităţile s-au *concentrat*, deoarece inovaţia este o funcţie a relaţiilor sexuale între idei. Progresul se face de obicei faţă în faţă. În plus, suntem vânători-culegători şi suntem fericiţi şi productivi în compania altora şi în mişcare3.

Mai mult de 80% din PIB-ul global este generat în oraşe, iar 72% dintre oraşe au o creştere mai mare decât a ţărilor lor. În fiecare an un procent tot mai mare din PIB se mută spre oraşe şi această tendinţă va continua. Treizeci şi şase dintre cele mai *9 9 9 9*

mari o sută de economii din lume simt zonele metropolitane din SUA, iar în 2012, 92% dintre locurile de muncă create şi 89% din creşterea PIB au provenit din aceleaşi oraşe. Şi nu toate oraşele sunt egale – capitalele economice globale devin superioraşe. New York şi Londra sunt considerate în mod constant printre cele mai puternice, dacă nu chiar *cele mai* puternice oraşe din lume. Dezvoltatorii sunt dornici să investească în oraşe mai înstărite, unde se pot extinde pe măsură (gândeşte-te la afacerile din Manhattan care se extind în zone din Brooklyn). Se pare că economia de tip loterie se aplică şi în domeniul imobiliarelor.

Un criteriu estimativ pentru succesul celor abia trecuţi de douăzeci de ani va fi traiectoria geografică. Cât timp le-a trebuit să ajungă la cel mai mare oraş din ţara lor şi apoi la cel mai mare de pe continent? Semnalul cel mai

puternic al succesului va aparţine celor care s-au mutat în capitalele economiei globale, superioraşele, spre deosebire de cei care au rămas în zonele relativ limitrofe.

Promovează-ţi cariera *t*

Bun, deci eşti matur emoţional, curios şi ai curaj, dar nu eşti singurul. Cum te separi de toţi ceilalţi tineri sclipitori? în primul rând, trebuie să forţezi limitele zonei de confort promovându-ţi constant calităţile. Prima întrebare: care este mediul potrivit de promovare? Pentru bere, e televiziunea; pentru brandurile de lux, tiparul. Ce mediu este potrivit pentru a-ţi exprima „Tu”-ul? Există Instagram, YouTube, Twitter, echipele sportive ale firmelor, discursurile, cărţile (vom vedea mai departe), YPO[23], alcoolul (da, poate fi un mediu dacă eşti bun la asta – amuzant/fermecător) sau mâncarea.

Ai nevoie de un mediu în care îţi poţi răspândi excelenţa, deoarece calea către subcompensaţie este să faci muncă bună fără ca ea să fie explicit promovată sau asociată cu tine. Da, nu pare prea evident, iar munca şi realizările tale ar trebui să vorbească de la sine. Ei bine, nu o fac. Gândeşte-te cum ai putea ajunge la io, 1.000, io ooo de oameni care altfel nu ar fi fost expuşi la munca ta şi la minunata-ţi persoană. Vestea bună: reţelele sociale au fost construite pentru asta. Vestea proastă: e luptă corpla-corp. Am 58 ooo de urmăritori pe Twitter, un rezultat bun, dar nu grozav, şi am avut nevoie de cincisprezece minute pe zi timp de şase ani ca să ajung acolo. Clipurile noastre „Winners & Losers” au acum mai mult de 400 ooo de vizualizări pe săptămână. Primul dintre ele, de acum 138 de săptămâni, a avut 785 de vizualizări. Apropo, nu sunt filmat de copilul meu de nouă ani la mine în bucătărie. Am făcut investiţii constante în animatori, editori, documentarişti, un studio şi cheltuieli de media (cumpărăm distribuiri/vizionări) în ultimii doi ani şi jumătate, pentru a putea deveni un succes peste noapte.

23 YPO este o platformă globală pentru comunicare, învățare și creștere a directorilor executivi (n.t.).

Unii oameni sunt mai buni la cuvinte, alţii, la imagini. Investeşte agresiv în punctele forte şi investeşte efort modest pentru a-ţi aduce punctele slabe la nivelul mediei, pentru ca acestea să nu te tragă înapoi. Toată lumea, de la angajaţi la colegi şi până la parteneri potenţiali, te caută. Asigură-te că văd ce e mai bun în tine. Caută-te pe Google, iar dacă informările pot fi mai clare, mai puternice şi mai amuzante, e timpul să faci îmbunătăţiri.

Boom

Şi dacă nu ai douăzeci şi cinci de ani şi nu eşti absolvent al unei universităţi de elită – porneşti maşina şi închizi uşa de la garaj? Nu, nu încă. Eu am cincizeci şi doi de ani şi lucrez cu o forţă de muncă în medie cu un sfert de secol mai tânără decât mine. Suntem puţini mai în vârstă la L_2. Şi totuşi avem un lucru în comun. Am învăţat să conducem tineri (obiective clare, criterii măsurabile, investiţii în ei, empatie) şi ne forţăm zona de confort în confruntarea cu Cei Patru – facem efortul de a-i înţelege şi a-i folosi. Cineva de cincizeci de ani care spune (cu mândrie) că nu foloseşte reţelele sociale a renunţat sau îi este teamă.

Intră în joc. Descarcă şi foloseşte aplicaţii. Foloseşte orice platformă socială (bine, fără Snapchat, eşti prea bătrân) şi, mai important, încearcă să înţelegi (bune practici, referinţele utilizatorilor, Instagram vs. Instagram Stories). Cumpără câteva cuvinte-cheie şi postează un film pe Google şi YouTube. Niciun manager nu spune „nu-mi plac afacerile”. Cei Patru sunt afaceri, nimeni nu este imun, şi dacă nu îi dobori tu, vei primi (din ce în ce) mai puţine afaceri astăzi.

În ciuda versiunii mele retuşate de pe Wikipedia şi în biografia de la NYU Stern, nu sunt în largul meu cu tehnologia. Dar simt dornic să fiu relevant şi să creez securitate economică pentru mine şi familia mea. Aşa că sunt pe Facebook şi îl înţeleg cât de cât. Alegerea mea ar fi să pun un banner (aşa îi spune?) pe pagina mea de Facebook pe care să scrie: „Există un motiv pentru care nu

am ţinut legătura”. În schimb, încerc să înţeleg ce este un „dark post” şi să transmit pe Instagram, să fac click pe reclamă şi să încerc să înţeleg de ce firmele cheltuiesc din ce în ce mai puţin pe reclame televizate (lucru pe care de fapt îl înţeleg) şi mai mult pe platformele vizuale. Înţelegerea şi folosirea Celor Patru e miza de a juca la masă. Intră. În Joc.

Participaţie şi plan încearcă să primeşti acţiuni ca parte din pachetul salarial (dacă nu crezi că acţiunile la angajatorul tău vor fi valoroase, găseşte-ţi un nou angajator) şi creşte această proporţie (în mod ideal) până la 10% şi mai mult de 20% din pachetul salariat, până când ajungi la 30, respectiv 40 de ani. Dacă nu există oportunităţi de acces la acţiuni în firma ta, trebuie să le creezi tu prin investiţii în toate opţiunile deductibile din impozit (40 ik[24] şi altele) şi prin crearea unui plan de a ajunge la 1 – 3 – 5 milioane, în funcţie de venituri şi nivelul cheltuielilor. Timpul trece straniu de încet şi de rapid. Momentul în care te trezeşti la cincizeci de ani fără siguranţă economică poate veni foarte repede. Presupune că nu vei face foarte mulţi bani sau nu vei cumpăra acţiuni ce vor creşte de o sută de ori în valoare şi începe, cât mai devreme, construirea acelui ou.

Am avut mai multe oportunităţi de milioane de dolari şi tot m-am trezit, într-o bună dimineaţă din septembrie 2008, aproape lefter. Tot cam pe atunci începeau să vină copiii şi a fost absolut înfricoşător. Evită momentul de spaimă şi construieşte o cale (Planul B) … din timp. În afară de anii de şcoală, cheltuieşte mai puţin decât ai. Oamenii cei mai fericiţi pe care îi cunosc trăiesc mai modest decât posibilităţile lor şi nu resimt fiorul anxietăţii economice. Notă: recunosc că pentru multe familii din clasa de mijloc e posibil ca acest lucru să nu fie fezabil.

Nimeni nu devine superbogat doar bazându-se pe

24 4Oik este un plan de economii la locul de muncă, prin care se permite angajaților să investească o parte din salariul lor; economiile pot crește neimpozitate până în momentul pensionării, când retragerile sunt impozitate ca venituri (n.r.).

salariu – e nevoie de investiţii în acţiuni profitabile pentru a crea bogăţie adevărată. Compară valoarea netă a directorilor executivi cu cea a fondatorilor acelor companii. Răsplata financiară îţi poate îmbunătăţi viaţa, dar nu şi bogăţia – nu este suficient, iar economiile sunt contraintuitive şi de-a dreptul dificile. Persoanele cu venituri mari tind să se adune împreună şi vom râvni ceea ce vom vedea. E surprinzător de uşor să te obişnuieşti cu clasa business. Definiţia bogăţiei este atunci când venitul pasiv depăşeşte cheltuielile necesare. Tatăl meu, cu 45.000 de dolari pe an din pensie şi bani în urma investiţiilor, este bogat, pentru că are cheltuieli de 40.000 de dolari pe an. Am câţiva prieteni care lucrează în domeniul financiar şi care au salarii anuale de şapte cifre, dar nu sunt bogaţi, pentru că în momentul în care se opresc din muncă le-a expirat şi norocul. Calea către bogăţie înseamnă să trăieşti sub nivelul câştigurilor şi să investeşti în active producătoare de venit. Bogăţia depinde mai degrabă de disciplină decât de venituri.

Fiinţele umane, mai ales americanii, nu fac economii în mod natural. Suntem optimişti şi, mai rău de atât, tindem să privim anii cu venituri mari ca fiind normali şi să presupunem că perioadele cu venituri mari vor dura. Există un număr îngrijorător de profesionişti din domeniul serviciilor, sportivi şi actori care au făcut milioane în câţiva ani, dar au sfârşit făliţi pentru că nu făcuseră deloc economii. *Sports Illustrated* a estimat că 78% dintre toţi jucătorii NFL se află ori într-un stres financiar major ori sunt deja falimentari după doi ani de când cariera lor a luat sfârşit.

Monogamie în serie

Familiaritatea naşte dispreţ. Angajaţii veniţi din afară sunt plătiţi cu 20% mai mult decât veteranii din companie, de pe poziţii similare, deşi primesc evaluări de performanţă mai slabe şi cu un risc mai mare de a-şi da demisia. Există, bineînţeles, un echilibru. Dacă petreci toată ziua periindu-ţi profilul pe Linkedin şi luând prânzul

cu recrutori de vedete, vei fi văzut ca promiscuu şi nu vei fi atractiv pentru niciun angajator.

Strategia este monogamia în serie. Găseşte un angajator bun unde poţi învăţa lucruri noi, obţine susţinere la nivelul managementului superior (cineva care va lupta pentru tine), obţine capital/economii forţate şi dedică-te complet acelei companii pentru o perioadă de la trei la cinci ani. Nu pierde energie mentală căutând opţiuni în afară până când situaţia curentă nu devine groaznică. Apropo, asigură-te că definiţia lui „groaznic" este confirmată de mentori în care ai încredere după ce descrii „nedreptăţile" la care eşti supus. Ar trebui să eviţi impresia că eşti în mod activ în căutare, dar fii oricând deschis pentru o conversaţie.

Într-un moment mai sensibil (nu începe să cauţi de muncă atunci când tocmai ce ai primit o poziţie superioară solicitantă la angajatorul din prezent, de exemplu), revino cu apeluri către recrutori, mergi la interviuri, cere-le altora ajutorul sau recomandări către alte persoane. Gândeşte-te dacă ai avea nevoie de pregătire suplimentară.

Dacă o conversaţie se transformă într-o ofertă atractivă, fii transparent cu şeful tău – ai fost un angajat loial, îţi place unde eşti, dar ai o ofertă mai bună în cea de la xyz. Eşti atractiv pentru străini, după cum arată reacţiile primite din piaţă. Nu merge la cacealma. Adevărul sună mult mai bine. Adesea o ofertă externă te va face mai atractiv pentru firma din prezent fără să trebuiască să pleci. Dacă firma nu face o contraofertă, asta înseamnă că are limite în sus şi e vremea să pleci. Dacă, pe de altă parte, această excursie riscantă se confirmă, alege lucrul cel mai bun pentru următorii trei până la cinci ani şi apoi repetă procesul.

Rămâi loial oamenilor, nu organizaţiilor

Mitt Romney s-a înşelat – corporaţiile nu constau în oameni. După cum a observat lordul cancelar britanic Edward Thurow acum mai bine de două secole, companiile

de afaceri „nu au nici corp pe care să-l pedepseşti, nici suflete pe care să le condamni”. Prin urmare, nu merită afecţiunea sau loialitatea ta, nici nu o pot răsplăti cu aceeaşi monedă. Bisericile şi ţările, chiar şi unele firme private, au cerut cu insistenţă de secole loialitate faţă de organizaţii abstracte, de obicei ca o schemă pentru a-i convinge pe tineri să facă lucruri curajoase şi nebuneşti, cum ar fi să meargă la război pentru ca bătrânii să îşi păstreze pământul şi bogăţiile. Astea. Simt. Rahat. Cei mai remarcabili studenţi de la cursurile mele sunt tineri şi tinere care şi-au slujit ţara. Noi beneficiem (imens) de pe urma loialităţii lor faţă de ţară, dar nu cred că noi (Statele Unite) ne plătim datoria faţă de ei. Cred că e un schimb păgubos pentru ei.

Fii loial oamenilor. Oamenii transcend corporaţiile, şi, spre deosebire de corporaţii, preţuiesc loialitatea. Liderii buni ştiu că sunt atât de buni precum echipa din spatele lor – şi, odată ce au creat o legătură de încredere cu cineva, vor face orice este necesar pentru a ţine persoana mulţumită şi în echipă. Dacă şeful tău nu luptă pentru tine, ori ai un şef slab, ori eşti un angajat slab.

Gestionează-ţi cariera *t*

Asumă-ţi responsabilitatea pentru propria carieră şi gestioneaz-o. Oamenii îţi vor spune să îţi „urmezi pasiunea”. Vreau să repet: şi ăsta e tot un rahat. Aş fi vrut să fiu fundaş pentru New York Jets. Sunt înalt, am un braţ puternic, abilităţi decente ca lider şi mi-ar fi plăcut să deţin propria reprezentanţă auto după ce mă lasă genunchii. Totuşi, capacitatea mea sportivă este limitată – am aflat acest lucru la UCLA destul de repede. Cei care îţi spun să îţi urmezi pasiunea sunt deja bogaţi.

Nu îţi urma pasiunea, urmează-ţi *talentul*. Găseşte lucrul la care eşti bun (de timpuriu) şi propune-ţi să devii excepţional. Nu trebuie să îl iubeşti, doar să nu îl urăşti. Dacă exersarea te va duce de la bun la foarte bun, recunoaşterea şi recompensarea pe care le vei primi te vor face să îl iubeşti. Şi, în final, vei putea să îţi modelezi

cariera şi specialitatea ta pentru a te concentra pe aspectele care te bucură cel mai mult. Iar dacă nu – fă bani buni şi apoi urmează-ţi pasiunea. Niciun puşti nu visează să fie contabil. Şi totuşi cei mai buni contabili de pe planetă zboară la Clasa I şi se căsătoresc cu oameni care arată mult mai bine decât ei – două lucruri pentru care au probabil o pasiune.

Căutarea dreptăţii

Dacă vrei să cauţi dreptate, nu o vei găsi în lumea corporaţiilor. Vei fi tratat injust şi te vei afla în situaţii imposibile, care nu simt din vina ta. Aşteaptă-te să nu poţi controla o mare parte din eşecuri şi recunoaşte că va trebui să le înduri ori să mergi mai departe. Dacă pleci, nu uita că oamenii ţin minte mai degrabă cum ai plecat, decât ce ai făcut cât timp ai fost acolo. Indiferent de situaţie, fii politicos.

Cea mai bună răzbunare este să trăieşti mai bine decât persoana care ţi-a făcut viaţa un chin, sau măcar să nu te mai gândeşti niciodată la ea. Şi după zece ani acea persoană s-ar putea afla în poziţia de a te putea ajuta, sau măcar de a nu-ţi pune obstacole. Oamenii care se plâng de alţii şi cum au fost traşi pe sfoară sunt, ei bine… sunt nişte rataţi. Notă: dacă tu crezi că s-a purtat cineva lipsit de etică faţă de tine (cum ar fi hărţuirea), nu te teme să vorbeşti cu un avocat sau cu un mentor despre ce e de făcut (nu există reţete potrivite pentru orice ocazie).

Regresia la medie

Nimic nu este atât de bun sau de rău pe cât pare. Toate situaţiile şi emoţiile trec. Când ai o victorie majoră, retrage coamele şi evită riscul o perioadă. Regresia la medie este o forţă puternică, iar norocul (pentru că o mare contribuţie o are întotdeauna norocul) se va schimba la un moment dat. Astfel, mulţi antreprenori care au făcut o grămadă de bani cu o iniţiativă ajung să piardă mulţi din aceşti bani pentru că au crezut că victoria se datora geniului lor şi ar trebui să se extindă. În acelaşi timp, când eşti la pământ, dă-ţi seama că nu eşti atât de prost pe cât

te crede lumea în acel moment. Când eşti lovit în plină figură, important e să te ridici, să te ştergi de praf şi să loveşti mai tare. Am fost lovit de mai multe ori şi m-am tot ridicat. De câte ori mă uitam la avioanele private (în timpul perioadelor de boom economic), universul îmi aducea aminte că nu eram prea inteligent. Mă rog, acum am statut de client fidel la Jetblue[25].

Mergi acolo unde abilităţile tale sunt apreciate în cadrul organizaţiei tale, află la ce este bună compania – funcţiile sale de bază – şi, dacă vrei să dai rezultate excepţionale acolo, orientează-te către una dintre acele categorii. Google se bazează pe programatori: oamenii de vânzări nu o duc la fel de bine (deşi este un loc de muncă foarte bun). Firmele care produc bunuri de larg consum simt manageri de brand: programatorii rareori ajung în rândurile vedetelor. Dacă faci parte dintre specialiştii care duc mai departe firma, în ceea ce excelează, vei lucra cu oamenii cei mai buni în proiectele cele mai provocatoare şi este probabil să fii observat de managementul superior. Acest lucru nu înseamnă că nu poţi avea succes într-un centru de costuri sau că trebuie să fabrici lucrurile pe care le vinde compania. Dacă aceştia sunt cei implicaţi în operaţional, acolo este inima firmei, orice ar spune reclamele.

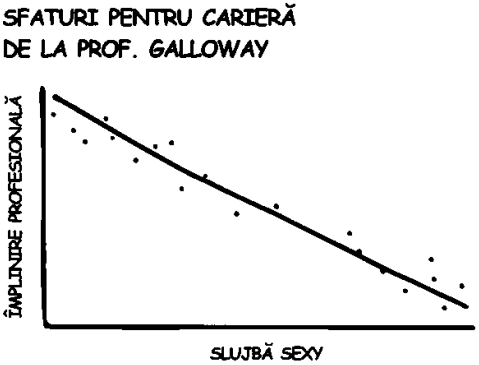
Loc de muncă sexy vs. Randamentul investiţiei

Sectoarele sunt clase de active – cele la modă sunt suprainvestite, scăzând randamentul capitalului uman (plata pentru munca lor). Dacă vrei să munceşti pentru *Vogue*, să produci filme ori să deschizi un restaurant, ar fi bine să-ţi primeşti răsplata psihologică meritată doar din munca ta, deoarece compania şi plata pentru eforturile tale, cel mai probabil, vor fi de toată jena. Concurenţa va fi feroce şi, chiar dacă reuşeşti să intri, vei fi uşor de înlocuit, deoarece apar tot timpul candidaţi mai tineri şi mai moderni dispuşi să-ţi dea la gioale. Foarte puţini absolvenţi de liceu visează să lucreze pentru Exxon, dar o firmă mare

25 Linie aeriană low-cost din SUA (n.t.).

dintr-un domeniu extins îţi va oferi o traiectorie de carieră cu promovări regulate, pe care o industrie sexy nu ţi le poate oferi. Stabilitatea locului de muncă e importantă dacă ai copii. Nu vrei să ajungi la patruzeci şi cinci de ani şi să te îngrijorezi pentru viitorul carierei tale. Cântă într-o formaţie în weekenduri. Învaţă fotografie noaptea. Lucrează la ele câte puţin, până când ai un ou în cuib pe care să-l eliberezi în lume. Cu cât începi mai devreme să câştigi bani buni, cu atât mai puţin vei avea nevoie să câştigi, iar în cazul ratei dobânzii compuse într-o industrie sexy, data scadenţei chiriei te poate arunca în disperare şi nu vei avea nici carieră sau viitor stabil, nici talent recunoscut.

Eu nu investesc în baruri de hrană sănătoasă, colecţii noi de modă sau case de discuri. Cel mai mare succes al meu a fost o firmă de cercetare. Când am în faţa mea o persoană inteligentă, entuziasmată de o platformă Saa A care oferă spitalelor o soluţie mai bună de efectuare a programărilor (o chestie atât de plictisitoare că-mi vine să-mi bag ţeava pistolului în gură), îmi miroase a bani.



Putere

O aproximare bună a succesului este raportul dintre cât de mult transpiri tu şi cât de mult îi urmăreşti pe alţii transpirând (urmărirea transmisiunilor sportive la televizor). Nu e vorba aici despre a fi slab sau musculos, ci despre determinarea de a fi puternic fizic şi mental. La directorii executivi, regimul regulat de exerciţii fizice este cel mai des întâlnit. Când intri într-o sală de conferinţe şi

simţi că, dacă ar fi pe bune, i-ai putea ucide şi mânca pe toţi ceilalţi, simţi că ai un avantaj şi încredere (notă: să nu faci asta).

Dacă te menţii în formă, vei fi mai puţin predispus la depresie, vei gândi mai clar, vei dormi mai bine şi îţi vei lărgi spectrul potenţialilor parteneri. Demonstrează la muncă, în mod constant, atât puterea fizică, precum şi pe cea mentală – curajul. Munceşte optzeci de ore pe săptămână, fii calm în faţa stresului, atacă în forţă şi energic o problemă serioasă. Oamenii vor observa. La Morgan Stanley, noi, analiştii, munceam şi toată noaptea de câteva ori pe săptămână şi asta nu ne-a omorât, ci ne-a făcut mai puternici. Însă, pe măsură ce îmbătrâneşti, această manieră de a munci ar putea chiar să te omoare. Aşa că fă-o cât eşti tânăr.

Cere şi oferă ajutor

Am avut mai mulţi oameni de supersucces, între cincizeci şi şaizeci de ani, care m-au ajutat pe când mă maturizam profesional în anii 1990, în San Francisco (Tully Friedman, Warren Hellman, Hamid Moghadan, Paul Stephens, Bob Swanson). Nu au făcut-o pentru că îmi cunoşteau părinţii ori se gândeau că simt grozav, ci pentru că am cerut. Oamenii de succes au timp să se gândească la întrebări importante, cum ar fi: „De ce sunt aici şi ce amprentă vreau să las în urma mea?” De obicei, răspunsul înseamnă să îi ajuţi pe alţii. Trebuie să ceri ajutor dacă ai de gând să ai succes. Ar trebui să îţi formezi obiceiul de a-i ajuta pe cei aflaţi mai jos decât tine. Să-i ajuţi pe cei situaţi mai sus decât tine nu este ajutor, e pupat în fund. Aşteaptă-te ca mare parte dintre cei pe care îi vei ajuta să nu îţi răspundă la fel şi astfel nu vei fi dezamăgit. Totuşi, plantează suficiente seminţe ajutându-i pe alţii, iar unele dintre ele te vor răsplăti din plin când te aştepţi mai puţin. Oricum ai lua-o, asta te va face să te simţi bine.

În care parte a alfabetului eşti?

Diferitele etape din ciclul de viaţă al unei firme solicită diferite stiluri de leadership. Start-up, creştere,

maturitate şi declin solicită (la modul simplist) un antreprenor, un vizionar, un operator şi, respectiv, un pragmatic. În mod surprinzător, cel mai greu de găsit sunt pragmaticii. Antreprenorul este povestitorul/vânzătorul care convinge oamenii să se alăture ori să investească într-o companie înainte ca ea să existe cu adevărat. La limită, nicio companie nu are sens, altfel ar fi existat deja. Vizionarul face acelaşi lucru cu primele produse sau servicii încă neconfirmate ale firmei – chiar dacă nu este niciun indiciu că firma va supravieţui suficient de mult pentru a susţine acele produse.

Am pornit mai multe firme. Asta mă face, în limbajul de Silicon Valley, un antreprenor în serie. Antreprenorii în serie au în comun trei calităţi:

O toleranţă crescută la risc pot vinde prea proşti să ştie că vor da greş

Repetaţi, fără încetare!

De obicei, oamenii foarte raţionali şi inteligenţi nu simt buni antreprenori, mai ales antreprenori în serie, deoarece pot vedea limpede riscurile.

Odată ce firma a intrat în viteză şi are acces la capital, are mai mare nevoie de un vizionar, care poate transforma această viteză într-un proces pe înţelesul tuturor, amplificabil şi repetabil şi care poate căpăta acces la capital din ce în ce mai ieftin. Antreprenorii sunt de obicei îndrăgostiţi de unicitatea produsului lor vs. ceva ce pot extinde. La fel ca antreprenorul, vizionarul trebuie să vândă povestea, dar acum are deja câteva capitole. Un vizionar poate că nu are geniul nebun al antreprenorului, dar compensează cu o percepţie a organizaţiei şi mai ales cu munca susţinută în construirea unei organizaţii care poate extinde ideea. În momentul în care ajungeam la o sută de angajaţi, aduceam întotdeauna pe cineva „organizaţional”, deoarece îmi lipsesc astfel de abilităţi.

Operatorul a atins deja nivelul de maturitate în afaceri şi emană integritate. Trebuie să fie foarte competent în managementul angajaţilor care aleg din ce în

ce mai mult siguranţa locului de muncă în defavoarea riscului şi care preferă salariul mai mult decât participaţia. Acesta este directorul executiv care petrece 250 de zile pe an vizitând divizii îndepărtate, gestionează acţionarii supăraţi şi este constant la vânătoare de achiziţii pentru corporaţie. Cei care îi invidiază pe directorii bine plătiţi nu ştiu despre ce vorbesc (în afară de salariul de zeci de milioane de dolari), este una dintre cele mai dificile slujbe din viaţa corporaţiilor, de aceea unii sociopaţi se simt atât de in elementul lor în acest rol.

Dacă angajaţii şi acţionarii unei firme aflate în declin au noroc, ei primesc un pragmatic în funcţia de director executiv. Acesta nu are noţiuni romantice despre zilele de glorie ale firmei (în principal pentru că nu le-a trăit) şi *niciodată* nu se îndrăgosteşte de firmă. Directorul pragmatic recunoaşte că firma este în declin şi colectează fluxul de numerar, vinde activele încă valoroase (niciodată către alţi directori vizionari, care nu vor mirosul morţii în firmele lor) şi apoi concediază/vinde restul.

Un exerciţiu productiv pentru cariera cuiva este să te întrebi: unde simt eu productiv în tot acest alfabet? Gândeşte-te la companii ca având un ciclu de viaţă precum alfabetul, de la A la Z. Eşti cel mai fericit în momentul de start-up, unde e de aşteptat să porţi un anume tip de pălării (de la A la D), etapa de vizionar/întemeietor (de la E la H), bun la gestionare, extindere şi reinventare (de la I la P) … sau poţi conduce o firmă/produs în declin, şi să o faci în mod profitabil (de la Qla Z)?

Puţini oameni sunt buni la mai mult de câteva litere. Acest exerciţiu ar trebui să ajute firmele şi proiectele pentru care munceşti.

Unii directori executivi sunt potriviţi pentru mai mult de două etape. Cea mai mare parte a directorilor au ajuns în poziţia în care se află fiind fondatori, vizionari sau operatori, nu pragmatici. Probabil putem număra pe degete câţi directori executivi din istoria afacerilor din America şi-au condus afacerile în mod eficace (sau au vrut

să facă asta) prin tot alfabetul, în fond, cine ar vrea să conducă spre moarte firma pe care a creat-o acum zeci de ani?

Cei născuţi acum în ţările avansate au o speranţă de viaţă de o sută de ani. Din topul firmelor Dow 100, doar unsprezece au mai mult de o sută de ani – o rată de mortalitate de 89%. Asta înseamnă că urmaşii noştri vor trăi mai mult decât aproape toate firmele pe care le vedem azi. Uită-te la listele celor mai mari firme din Silicon Valley din fiecare decadă a ultimilor şaizeci de ani. Foarte rar o firmă apare în câte două liste.

O soartă mai norocoasă are Yahoo – o fostă vedetă vândută la un procent mic din ceea ce valora acum zece ani. Yahoo!

(semnul de exclamare pare acum mai degrabă ironic decât descriptiv) este blocată în epoca reclamelor afişate – şi nu a dat semne că ar fi în stare de altceva. Dacă ar fi fost condusă de un pragmatic, ar fi îmbătrânit elegant, reducând numărul de angajaţi şi eliminând activele neesenţiale, producând profituri pentru investitorii loiali. Când o firmă profitabilă începe să reducă din cheltuieli, eliminând investiţiile în creştere, poate începe să producă mult numerar. Oath este acum proprietatea unei firme din vechea economie, un steag gri, dacă nu chiar alb.

Botox

Cei care primesc multă atenţie datorită frumuseţii fizice când sunt tineri au probabilitate mai mare să apeleze la chirurgia estetică când îmbătrânesc. Acelaşi lucru e valabil şi în afaceri. Firmele care şi-au sporit încrederea în sine (valoarea de piaţă) pe motiv că erau „sexy” apelează la echivalentul procedurilor costisitoare de tip Botox şi lifting – achiziţia unor start-upuri îndoielnice (ca pariul de un miliard de dolari făcut de Yahoo cu Tumbir), deziluzii strategice în *mobile computing*, angajarea de tineri talentaţi de la firmele mai nou apărute, care, ca nişte gigolo, îşi iau banii şi pleacă repede – în speranţa deja nulă a recâştigării tinereţii pierdute. Rezultatul este o companie

pe internet care arată ciudat, pompată cu Botox şi silicoane. Firmele din vechea economie sau sectoarele de nişă par să se descurce mai bine cu îmbătrânirea şi nu simt la fel de expuse la crize de vârsta a doua, care sunt costisitoare şi aduc nefericire părţilor implicate.

E dificil să găseşti pragmatici care să gestioneze firmele aflate la finalul alfabetului, dar ei există. Pot fi acţionari activi sau parteneri în firme de participaţie care au mai văzut companii murind şi ştiu că există lucruri mai rele decât moartea – cum ar fi o moarte lentă, în care acţionarii sunt falimentari în încercarea de a-i da lui „tataie" încă o zi de viaţă. Pragmaticii pot lua decizii detaşate emoţional, chiar insensibile, aşa încât să o poată aduce pe mamaie acasă pentru a se bucura de ultimele ei zile de viaţă (adică returnarea unei cantităţi serioase de bani către investitori).

David Carey, director executiv la *Hearst Magazines*, este unul dintre puţinii directori pe care i-am văzut reuşind tranziţia de la vizionar la operator şi la pragmatic. Nu e o surpriză că revistele sunt în declin structural. David nu a renunţat la speranţă şi lansează în mod regulat (cu un succes surprinzător) noi titluri, dezvoltând canale digitale profitabile. Cu toate astea, este ca împinsul unui bolovan la deal. Şi el o ştie. Mare parte din inovaţia pe care o aduce David la *Hearst* este reducerea costurilor pentru a întoarce bani la nava-bază: de exemplu, numirea unui editor peste mai multe reviste, micşorarea dimensiunii organizaţiei, reciclarea conţinutului pe mai multe canale şi titluri şi demonstrarea disciplinei în privinţa numărului de angajaţi.

Rezultatul? Revistele *Hearst* îşi recâştigă cota de piaţă în faţa rebelilor digitali, iar David călăreşte *Cosmopolitan* (un titlu important al *Hearst*) înspre apus. Nu-i aşa? Ei bine, nu-i aşa. *Hearst Magazines* va fi peste zece ani umbra umbrei care este în prezent. Cu toate acestea, *Hearst* o va duce bine, deoarece găseşte şi reţine manageri care înţeleg ciclul de viaţă al afacerilor. Ei ştiu cum să defrişeze ca să poată planta copaci noi – pe care îi

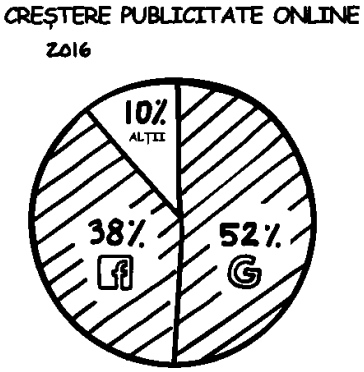
vor tăia înainte să se maturizeze.

Gândind în termeni de riscuri, ai rezultate mai bune dacă aduci o mentalitate antreprenorială într-o companie care a supravieţuit chinurilor facerii (nu vorbim de la A la C, ci de la

D la F). Acest lucru se întâmplă pentru că mortalitatea infantilă a noilor start-upuri informatice (cu alte cuvinte, înainte de runda de finanţare de elită) este mai mare de 75%. Da, startupul tău cel neînfricat ar putea să-şi găsească drumul şi să te îmbogăţească, dar cel mai probabil nu va reuşi. Un asemenea tip de negare este cheia economiei noastre, deoarece unele dintre aceste nebunii devin un succes fulminant şi alimentează segmente-cheie ale economiei naţionale.

Coadă lungă/scurtă în tehnologie, multe cozi lungi se atrofiază. Să ne uităm de exemplu la publicitatea pe internet. Facebook şi Google deţin 90% din creşterea veniturilor realizate din publicitatea digitală în SUA în 2016. Ai şanse mai mari să alegi (dacă e posibil) unul dintre cei câţiva câştigători (Google/Facebook/Microsoft) sau firme din ecosistemele lor. Perturbatorii care să deschidă pieţe noi sunt rari – câştigătorii la loterie.

În unele domenii tradiţionale de bunuri de larg consum, coada lungă creşte. Astfel, deşi e mai bine să munceşti la Google decât pentru un alt motor de căutare de nişă, e mult mai bine să lucrezi la o berărie artizanală decât pentru un mare producător. Concentrarea spaţiului digital în câteva platforme industriale dominante (recenziile Amazon, Google, Trip Advisor) a facilitat identificarea de produse inovatoare nontehnologice de pe pieţe necunoscute şi crearea de nişe în categoriile tradiţionale. Jucătorii mici pot avea vizibilitate globală şi credibilitate instantanee fără bugete impresionante de publicitate şi reţele de distribuţie, pe care le foloseau înainte concurenţii mai mari pentru a acapara piaţa. Coada lungă are



„Google and Facebook Devour the Ad and Data Pie. Scraps for Everyone Else”, Kint, Jason. Digital Content Next.

O viaţă nouă prin consumatori, deoarece banii disponibili în piaţă vor ceva special, nu mare.

Observăm acest lucru în cazul mai multor categorii. În cazul produselor cosmetice, branduri precum NYX şi Anastasia Beverly Hills confruntă giganţii tradiţionali prin abordarea directă a unor influenţatori de pe Instagram şi alte platforme sociale şi prin reacţia rapidă la tendinţele semnalate de Google într-un lanţ de distribuţie care duce produsele pe piaţă într-o fracţiune din timpul necesar jucătorilor tradiţionali. Rezultatul este că primesc o mai mare expunere a brandului exponenţial, cu cheltuieli mult mai mici de publicitate decât concurenţii tradiţionali. De exemplu, cu mai puţin de 1% din achiziţiile L’Oreal de cuvinte-cheie pe Google, NYX are o vizibilitate naturală de cinci ori mai mare. În ceea ce priveşte produsele sportive, jucătorii de nişă din categoriile schiuri, biciclete de munte şi pantofi sport pentru alergare câştigă porţiuni întregi ale pieţei entuziaste şi ajung la marjă mare doar prin recrutarea de tineri cu influenţă, prin promoţii abile online şi introducerea ultrarapidă de produse noi.

Mitul echilibrului

Există oameni care au succes profesional în timp ce ţin un blog despre mâncare, fac voluntariat la adăpostul de animale şi sunt aşi la dansurile de societate. Să presupunem că nu eşti unul dintre aceşti oameni.

Echilibrul este mai degrabă un mit, când construieşti o carieră. Panta traiectoriei carierei este (injust) trasată în primii cinci ani de la absolvirea şcolii. Dacă vrei ca traiectoria să fie abruptă, va trebui să arzi mult combustibil. Lumea nu e la picioarele tale, ci e deasupra ta. Întinde-ţi picioarele mai mult decât îţi este plapuma şi vei ajunge la ea.

Acum am foarte mult echilibru. Asta a decurs din lipsa de echilibru de când aveam douăzeci-treizeci şi ceva de ani. În afară de studiile economice, de la douăzeci şi doi la douăzeci şi patru de ani, îmi amintesc doar munca şi prea puţine în rest. Lumea nu aparţine celor mari, ci celor rapizi. Vrei să parcurgi o distanţă mai mare în mai puţin timp decât colegii tăi. Pentru asta e nevoie de talent, dar mai ales de anduranţă. Lipsa mea de echilibru ca tânăr profesionist m-a costat părul, căsnicia şi, fără îndoială, tinereţea. Dar a meritat.

Eşti sau nu antreprenor?

Am început acest capitol descriind unele dintre caracteristicile pe care le văd în oamenii de succes din era digitală. Dar de-a lungul carierei noastre variate, de eră digitală, mulţi vor avea în vedere la un moment dat o oportunitate antreprenorială, fie că e vorba de începerea propriei afaceri, fie de intrarea în echipa unui start-up sau de lansarea unei afaceri noi cu o organizaţie mai mare.

Este un lucru bun – iniţiativele noi sunt importante pentru aducerea de energie şi idei noi în economie, sunt o sursă majoră de creare de prosperitate pentru cei care sunt suficient de inteligenţi şi de norocoşi să se implice într-o firmă ce sfidează şansele şi prosperă. Fondatorii miliardari, de la Sam Waton la Mark Zuckerberg, sunt persoane familiare în lumea afacerilor, iar succesul poate crea triburi întregi de oameni bogaţi peste noapte. „Milionarul Microsoft” este un reper cultural în zona Seattle, unde un economist estimează că firma a creat io ooo de milionari până în anul 2000.

Din punct de vedere cultural, am ridicat

antreprenorii la statutul de idoli, împreună cu vedetele din sport şi divertisment. Este un mit american fundamental, de la personificarea lui Ayn Rand, încă influentă, a independenţei antreprenoriale în Hank Rearden[26] la crearea mitului care a erupt după moartea lui Steve Jobs. Antreprenorii sunt văzuţi ca vizionari individuali autocreaţi, cu o bogăţie imensă. Probabil că sunt cea mai pură expresie a eroului american. Chiar a supereroului. Superman poate inversa rotirea pământului, dar Iron Man Tony Stark ar fi mai bun la o declaraţie fiscală şi este un supererou foarte uman – Elon Musk.

După cum am mai scris, nu este o alegere pentru majoritatea dintre noi – şi şansele împotriva ta par să fie din ce în ce mai mari în fiecare an. În realitate, foarte puţini oameni deţin caracteristicile de personalitate şi abilităţile care să îi transforme în antreprenori de succes. Şi nu este vorba de a fi „suficient de bun" sau „suficient de deştept" – într-adevăr, unele dintre caracteristicile antreprenorilor de succes sunt cu adevărat dăunătoare în alte aspecte ale vieţii.

Aşadar, cum ştii dacă eşti antreprenor?

Trăsăturile antreprenorilor de succes nu s-au schimbat foarte mult în era digitală: ai nevoie de oameni care construiesc produse, nu branduri, şi e crucial să ai parte de un om tehnic în (sau alături de) echipa de fondatori. Există trei întrebări sau teste:

1. Ai putea accepta un eşec public?
2. Îţi place să vinzi?
3. Îţi lipsesc abilităţile necesare pentru a lucra la o firmă mare?

Cunosc oameni care au toate calităţile pentru a crea afaceri deosebite. Dar nu vor face niciodată asta, pentru că nu ar putea să meargă la muncă doar pentru ca, la finalul lunii, pentru răsplata celor optzeci de ore muncite pe săptămână, să scrie un cec prin care bagă bani în firmă.

---

26 Unul dintre personajele principale din romanul Revolta lui Atlas (n.t.).

Cu excepţia cazului în care ai mai construit firme şi le-ai condus către finaluri de succes ori ai acces la capital iniţial (cea mai mare parte nu au şi acesta e întotdeauna scump), atunci, până când poţi face bani, va trebui să plăteşti firma pentru dreptul de a munci pe brânci. Cei mai mulţi nu pot pricepe noţiunea de a munci fără a fi plătit – şi mai mult de 99% nu şi-ar risca propriul capital doar pentru plăcerea de… a munci.

Ai putea accepta un eşec public?

Cea mai mare parte a eşecurilor sunt discrete: decizi că nu eşti făcut pentru Drept (ai note proaste la bacalaureat), te decizi să petreci mai mult timp cu copiii (ai fost dat afară) sau munceşti la mai multe „proiecte” (nu îţi găseşti de lucru). Dar nu există loc unde să te ascunzi de eşecul în afaceri. E vorba despre *tine* şi, dacă eşti atât de grozav, ar trebui să ai succes… nu-i aşa? Greşit. Când se întâmplă eşecul, te simţi ca în clasele primare, ca şi cum piaţa e un copil de clasa a şasea care râde de tine că ai făcut în pantaloni… doar că de o sută de ori mai rău.

Îţi place să vinzi?

„Antreprenor” este un sinonim pentru „vânzător”. Vinzi altora ideea de a se alătura firmei tale, le vinzi ideea să rămână în firmă, vinzi investitorilor şi (oh, da) vinzi clienţilor. Nu contează dacă eşti şef peste magazinul de la colţ sau peste Pinterest, dacă ai de gând să începi o afacere, ar fi bine să fii foarte bun la vânzări. Vânzări înseamnă să suni oameni care nu vor să audă de tine, dar te prefaci că îţi place de ei, înseamnă să fii tratat groaznic şi apoi să îi suni din nou. În cazul meu este foarte puţin probabil să mai încep o altă afacere, pentru că orgoliul meu se face prea mare (iar stomacul meu, din ce în ce mai sensibil) pentru a vinde.

Eu cred (în mod eronat) că geniul colectiv de la L_2 ar trebui să însemne că produsul se vinde singur – şi uneori chiar aşa se întâmplă. Trebuie să existe un produs pentru care nu e nevoie să îţi scoţi lingura în public şi să mănânci rahat până nu mai poţi. Ei bine, nu, aşa ceva nu există.

Google are un algoritm care poate răspunde la orice şi poate identifica oamenii care au declarat un interes explicit în cumpărarea produsului tău şi apoi să le prezinte reclama ta fix în acel moment. Şi totuşi, Google tot trebuie să angajeze mii de persoane simpatice cu un I (¿mediu şi un EQexcepţional care să vândă din răsputeri… Google. Antreprenoriatul este un job de vânzări cu comision negativ în primii trei până la cinci ani sau până dai faliment – oricare dintre ele se întâmplă prima.

Vestea bună: dacă îţi place să vinzi şi eşti bun la asta, vei face întotdeauna mai mulţi bani, raportat la efortul depus, decât colegii tăi şi… te vor urî pentru asta.

Îţi lipsesc abilităţile necesare pentru a lucra la o firmă mare?

Succesul la o firmă mare nu este uşor şi solicită un set unic de *9 9*

abilităţi. Trebuie să fii drăguţ cu ceilalţi, să înduri nedreptăţi şi rahaturi la fiecare cotitură, să fii priceput la politică internă – să fii observat de persoanele-cheie că munceşti din greu şi să obţii susţinere la nivelul managementului superior. Totuşi, dacă eşti bun să lucrezi la o firmă mare, atunci, judecând în termeni de risc, ar fi mai bine să faci asta în continuare – fără să te lupţi cu şansele reduse pe care le ai când lucrezi la o firmă mică. Firmele mari sunt platforme foarte bune pentru a-ţi creşte abilitările.

9

Dacă, pe de altă parte, nu lucrezi bine cu ceilalţi, îţi este greu să îţi pui soarta în mâinile altora şi eşti obsedat aproape patologic de viziunea ta despre un nou produs sau serviciu, atunci eşti un antreprenor. Eu ştiu că aşa simt: foştii angajatori m-au văzut atât de nesuferit, încât a trebuit să-mi încep propria afacere. Pentru mine antreprenoriatul a fost un mecanism de supravieţuire, deoarece nu aveam abilităţile pentru a avea succes în cele mai mari platforme din istorie, marile companii americane.

La firmele mici, suişurile sunt foarte înalte şi

coborâşurile simt foarte abrupte. Copiii mei sunt cea mai mare bucurie şi mândrie a mea. Pe locul doi sunt firmele pe care le-am iniţiat, chiar şi eşecurile. Ca şi în cazul copiilor, există o conexiune genetică, instinctivă, cu o firmă pe care ai înfiinţat-o. Arată, miroase şi se simte ca tine, şi poţi doar să fii mândru şi bucuros când face primul pas. Iar momentul în care este declarată firma cu cea mai rapidă creştere din Ronkonkoma, New York, e ca atunci când copilul vine acasă cu carnetul de note plin de note mari.

Un aspect la fel de important, spre deosebire de condiţia de a fi părinte, este că cei mai mulţi ştiu, în adâncul lor, că nu ar putea să facă niciodată ce faci tu. Există o mare admiraţie pentru antreprenori, deoarece sunt motorul creşterii locurilor de muncă şi îi face unici pe americani în ceea ce priveşte optimismul şi dorinţa de a-şi asuma riscuri.

Acestea fiind spuse, în era noastră digitală, cu toate poveştile nesfârşite şi bine promovate ale miliardarilor care au abandonat facultatea, idealizăm antreprenoriatul. Adresează-ţi ţie însuţi, şi câtorva oameni în care ai încredere, întrebările de mai sus în ceea ce te priveşte, personalitatea şi abilităţile tale. Dacă răspunzi afirmativ la primele două şi nu ai calităţile necesare de a lucra la o firmă mare, atunci intră în balamucul cuştii cu maimuţe.

11

După călăreţi într-o societate democratică existenţa centrelor mari de putere privată este periculoasă pentru prezervarea vitalităţii oamenilor liberi.

— Louis Brandeis cei patru zei manifestă iubire, sex, consum, adăugând valoare în vieţile a miliarde de oameni în fiecare zi. Cu toate astea, companiile nu se preocupă de starea sufletelor noastre, nici nu vor avea grijă de noi la bătrâneţe, nici nu ne vor ţine de mână când ne va fi greu. Sunt organizaţii care au acumulat o putere imensă. Puterea corupe, mai ales într-o lume infectată cu ceea ce papa numeşte „idolatrizarea banilor”. Aceste companii evită impozitarea, invadează intimitatea şi distrug locuri

de muncă pentru a crea profituri, pentru că… pot. Problema nu este doar că firmele fac toate aceste lucruri, ci că Cei Patru au devenit atât de buni la asta.

Facebook a avut nevoie de mai puţin de un deceniu pentru a ajunge la 1 miliard de clienţi. Acum este un serviciu de comunicare globală, cu tendinţa de a deveni cea mai mare companie de publicitate din lume. E o companie cu 17.000 de angajaţi, evaluată la 448 de miliarde de dolari1 – 2. Bogăţiile curg înspre puţinii norocoşi. Disney, o companie de media de succes după standardele tradiţionale, are mai puţin de jumătate ca valoare de piaţă (181 de miliarde), dar 185.000 de angajaţi3 4.

O asemenea ultraproductivitate creează creştere, dar nu neapărat şi prosperitate. Giganţii erei industriale, inclusiv General Motors şi IBM, aveau sute de mii de angajaţi. Câştigurile erau distribuite mai corect decât astăzi. Investitorii şi directorii se îmbogăţeau, deşi nu ajungeau miliardari, iar muncitorii, în mare parte organizaţi în sindicate, îşi puteau cumpăra case şi bărci cu motor şi îşi puteau trimite copiii la facultate.

Aceasta este America pe care milioane de votanţi furioşi o vor înapoi. Ei tind să dea vina pe comerţul global şi pe imigranţi, dar economia informatică şi adorarea ei simt la fel de vinovate. O bogăţie enormă în rândul unei populaţii reduse de investitori şi a unor lucrători incredibil de capabili – lăsând în urmă o mare parte din forţa de muncă (probabil crezând că drogul maselor va fi urmărirea de materiale video online şi un telefon incredibil de puternic).

Împreună, călăreţii au 418.000 de angajaţi – populaţia unui oraş cât Minneapolis5. Dacă pui împreună valoarea acţiunilor publice ale Celor Patru Călăreţi, ajungi la 2, 3 *mii de miliarde6*. Ceea ce înseamnă că versiunea Minneapolis 2. O conţine la fel de multă bogăţie precum produsul intern brut al Franţei, o naţiune dezvoltată, care are 67 de milioane de locuitori7. Acest oraş înstărit va

prospera, în timp ce restul statului Minnesota cerşeşte investiţii, oportunităţi şi locuri de muncă.

Se întâmplă deja. Este distorsiunea creată de marşul constant al tehnologiei digitale, de dominaţia Celor Patru şi de credinţa că o clasă „inovatoare" merită o viaţă exponenţial mai bună.

Este un pericol pentru societate şi nu dă semne de încetinire. Subţiază clasa de mijloc, ceea ce duce la oraşe falimentare şi alimentează politica furioasă a celor care se simt înşelaţi. Îngroaşă rândul demagogilor. Nu sunt expert în politică şi nu voi încărca această carte cu recomandări pe care nu sunt calificat să le fac. Şi totuşi, distorsiunile simt vizibile şi îngrijorătoare.

Scop

Cum ne folosim puterea inteligenţei şi în ce scop? Să ne uităm înapoi, la mijlocul secolului XX. Dacă ne gândim la puterea de calcul, eram săraci. Computerele erau dispozitive mari şi primitive de ordonare a datelor în tabele, iar tranzistoarele abia înlocuiau gradat tuburile vidate. Nu exista inteligenţă artificială, iar căutarea avea loc cu viteza melcului, în biblioteci, cu ajutorul fişelor de cărţi.

În ciuda acestor handicapuri, abordam proiecte imense pentru umanitate. În primul rând, am avut cursa de salvare a lumii şi fragmentarea atomului. Hitler a avut un avans la start şi, dacă naziştii ar fi ajuns acolo primii, ar fi fost sfârşitul jocului. În 1939, guvernul SUA a lansat Proiectul Manhattan. Timp de şase ani au fost mobilizaţi 130.000 de oameni. Asta ar însemna cam o treime din forţa de muncă a Amazon.

În şase ani am câştigat cursa de construire a bombei atomice. Poate nu îl priveşti ca pe un obiectiv care să merite atât efort. Dar câştigarea acestei curse era o prioritate strategică şi ne-am mobilizat pentru a reuşi. Am făcut acelaşi lucru pentru a ajunge pe Lună, o întreprindere care a mobilizat 400.000 de lucrători din Statele Unite, Canada şi Marea Britanie.

Fiecare dintre călăreţi depăşeşte indiscutabil atât proiectul Manhattan, cât şi proiectul Apollo, ca inteligenţă şi capacitate tehnologică. Puterea lor de calcul este aproape nelimitată şi ridicol de ieftină. Ei moştenesc trei generaţii de cercetări ale analizelor statistice, optimizării şi inteligenţei artificiale. Fiecare călăreţ înoată în informaţiile vărsate de noi 24 de ore pe zi, 7 zile pe săptămână, analizate de unii dintre cei mai inteligenţi, creativi şi hotărâţi oameni care au trăit vreodată.

Care este scopul ultim al acestor cele mai mari concentrări de capital uman şi financiar realizate vreodată? Care este misiunea lor? Să vindece cancerul? Să elimine sărăcia? Să exploreze universul? Nu, scopul lor este: să mai vândă un nenorocit de Nissan.

Eroii şi inovatorii din trecutul recent au creat, şi încă mai creează, locuri de muncă pentru sute de mii de oameni. Unilever are o valoare de piaţă de 156 de miliarde de dolari şi 171.000 de angajaţi8*9. Intel are o valoare de 165 de miliarde de dolari şi 107.000 de angajaţi10”1. Compară asta cu Facebook, care are o valoare de 448 de miliarde de dolari şi 17.000 de angajaţi12 13.

Avem o imagine despre aceste companii mari că ar crea multe locuri de muncă, dar de fapt au un număr mic de slujbe foarte bine plătite, în vreme ce toţi ceilalţi se bat pe firimituri. America este pe cale să devină casa a 3 milioane de stăpâni şi 350 de milioane de servitori. Repet, nu a fost niciodată mai uşor să fii miliardar, dar nu a fost niciodată mai greu să fii milionar.

Ar putea fi inutil, sau pur şi simplu greşit, să te lupţi cu ele ori să etichetezi laolaltă aceste companii drept „rele”. Nu ştiu. Şi totuşi, sunt sigur că înţelegerea Celor Patru ne oferă o perspectivă importantă asupra erei digitale şi o capacitate mai mare de a construi securitate economică pentru tine şi familia ta. Sper că această carte te va ajuta cu amândouă.

Mulţumiri

Sunt (foarte) bucuros că s-a terminat toată treaba cu

prima carte, dar sper că putem păstra echipa împreună. Agentul meu, Jim Levine, este excepţional în ceea ce face (şi ştiam asta). În plus, a devenit un model: căsătorit la cincizeci de ani, inteligent şi puternic. Cartea de faţă este în egală măsură şi a lui. Editorul meu, Niki Papadopoulos, a lucrat onest şi la termen.

Asociatele mele de la L2, Maureen Mullen şi Katherine Dillon, au fost o sursă constantă de inspiraţie şi camaraderie. Sper că se mândresc şi ele cu acest efort, deoarece l-au modelat. Directorul executiv al L2, Ken Allard, a fost deosebit de generos şi m-a susţinut. Mai mulţi profesionişti remarcabili de la L2 au asigurat informarea pentru această carte:

— Danielle Bailey
— Todd Benson (consiliul de administraţie)
— Colin Gilbert
— Claude de Jocas
— Mabel McClean

Echipa cărţii de la L2 – Elizabeth Elder, Ariel Meranus, Maria Petrova şi Kyle Scallon – a primit limonada şi a transformat-o în ceva mult mai bun (cum ar fi limonadă cu… vodcă). Colegii de la NYU Stern, Adam Brandenburger, Anastasia Crosswhite, Vasant Dhar, Peter Henry, Elizabeth Morrison, Rika Nazem şi Luke Williams m-au susţinut, dar m-au şi tolerat.

Aş vrea să le mulţumesc părinţilor mei pentru că au avut curajul să se suie într-un vapor spre America, contribuabililor statului California şi administratorilor Universităţii din Caiifomia pentru că au dat unui copil neremarcabil oportunităţi remarcabile.

Beata, îţi mulţumesc şi te iubesc.

Ilustraţii

Market Capitalization, as of April 25, 2017
Yahoo! Finance, http://finance. yahoo.com/
Return on Human Capital, 2016
Forbes, May, 2016,

http://www.forbes.com/companies/general-motors/

Facebook, Inc, http://newsroom.fb.com/company-info/

Yahoo! Finance, http://finance. yahoo.com/

The Five Largest Companies, în 2006

Taplin, Jonathan. „Is It Time to Break Up Google?" *The New York Times*.

Where People Start Product Searches, 2016

Soper, Spencer. „More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon în Product Search". *Bloomberg*.

Percent of American Households Using Amazon Prime, 2016

„Sizeable Gender Differences în Support of Bans on Assault Weapons, Large Clips". Pew Research Center.

ACTA, „The Vote Is în – 78 Percent of U.S. Households Will Display Christmas Trees This Season: No Recount Necessary Says American Christmas Tree Association". ACTA.

„2016 November General Election Turnout Rates". United States Elections Project.

Stoffel, Brian. „The Average American Household's Income: Where Do You Stand?" *The Motley Fool*.

Green, Emma. „It's Hard to Go to Church". *The Atlantic*.

„Twenty Percent of U.S. Households View Landline Telephones as an Important Communication Choice". The Rand Corporation.

Tuttle, Brad. „Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger". *Time*.

Flash Sale Sites' Industry Revenue

Lindsey, Kelsey. „Why the Flash Sale Boom May Be Over-And What's Next". Retail DIVE.

2006 – 2016 Stock Price Growth

Choudhury, Mawdud. „Brick & Mortar U.S. Retailer Market Value2006 Vs Present Day". Exac Tech.

Stock Price Change on 1/5/2017

Yahoo! Finance, http://finance. yahoo.com/

U.S. Market Shares, Apparel & Accesories

Peterson, Hayley. „Amazon Is About to Become the Biggest Clothing Retailer in the US”. *Business Insider*.

Average Monthly Spend on Amazon, U.S. Average 2016

Shi, Andrey. „Amazon Prime Members Now Outnumber NonPrime Customers”. *Fortune*.

Percentage of Affluents Who Can Identify a „Favorite Brand”.

Findings from the 10th Annual Time Inc. /YouGov Survey of Affluence and Wealth, April 2015.

Industry Value in the U.S.

Farfan, Barbara. „2016 US Retail Industry Overview”. The Balance.

„Value of the Entertainment and Media Market in the United States from 2011 to 2020 (în Billion U.S. Dollars)”. Statista.

„Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics”. Plunkett Research.

U.S. Retail Employees

„Retail Trade”. DATAUSA.

The Smartphone Global Marketshare vs. Profits

Sumra, Husain. „Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits în 2016”. MacRumors.

Gap vs. Levi’s: Revenue în Billions

Gap Inc., Form 10K for the Period Ending January 31, 1998 (depus în 13 martie 1998), from Gap, Inc. website.

Gap Inc., Form 10K for the Period Ending January 31, 1998 (depths în 28 martie 2006), from Gap, Inc. website.

„Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material”. Clean Clothes Campaign.

Levi Strauss & Co., Form 10K for the Period Ending November 27, 2005 (depus în 14 februarie 2006), p. 26, from Levi Strauss & Co. website.

Cost of College

„Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home…” AEI – deas, August 2016, http://bit.ly/2 nHvdfir.

Irrational Exuberance

Robert Schiller, http://amzn. t0/2098DZE.

Time Spent on Facebook, Instagram, & Whatsăpp per Day, December 2016

„How Much Time Do People Spend on Social Media?" Media Kik.

Number of Timeline Posts per Day-Single vs. În a Relationship

Meyer, Robinson. „When You Fall in Love This Is What Facebook Sees". *The Atlantic*.

Individuals Moving from/to WPP to Facebook & Google

L2 Analysis of Linkedin Data.

Global Reach vs. Engagement by Platform

L2 Analysis of Unmetric Data.

L2 Intelligence Report: Social Platforms 2017. L2, Inc.

U.S. Digital Advertising Growth, 2016 YOY

Kafka, Peter. „Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?" *Recode*.

Market Capitalization, February 2016

Yahoo! Finance. Accessed în February 2016, http://finance. yahoo.com/

YOY Performance of Top CPG Brands, 2014 – 2015

„A Tough Road to Growth: The 2015 Mid-Year Review: How the Top 100 CPG Brands Performând". Catalina Marketing.

Percent Global Revenue Outside the U.S., 2016

„Facebook Users in the World". Internet World Stats.

„Facebook's Average Revenue Per User as of 4th Quarter 2016, by Region (în U.S. Dollars)". Statista.

Miliward, Steven. „Asia Is Now Facebook's Biggest Region". Tech în Asia.

Thomas, Daniel. „Amazon Steps Up European Expansion Plâns". *The Financial Times*.

Alibaba.com, YOY Growth, 2014 – 2016

Alibaba Group, FY16Q3 for the Period Ending December 31, 2016 (filed January 24, 2017), p. 2, from

Alibaba Group website.
Price: Sales Ratio, April 28, 2017
Yahoo! Finance, http://finance. yahoo.com/.
Linkedln Revenue Sources, 2015
Linkedln Corporate Communications Te-am. „Linkedln Announces Fourth Quarter and Full Year 2015 Results". Linkedln.
The March to a Billion Users
Desjardins, Jeff. „Timeline: The March to a Billion Users [Chart]". Visual Capitalist.
Driving 90% of Digital Ad Growth, 2016
Kint, Jason. „Google and Facebook Devour the Ad and Data Pie. Scraps for Everyone Else". Digital Content Next.
Note
Capitolul i: Cei patru
1. „US e-commerce sales grow 15.6% în 2016", Stefany Zaroban, *Digital Commerce 360*, 17 februarie 2017, https://www.digitalcommerce36 o.com/2017/02/17/us-e-commerce-sales-grow-156 – 2016/.
2. „2017 Top 250 Global Powers of Retailing", National Retail
Federation, 16 ianuarie 2017, https://nrf.com/news/2017 – top-250-global-powers-of-retailing.
3. Yahoo! Finance, https://finance. yahoo.com/.
4. „The World's Billionaires", în *Forbes*, 20 martie 2017,https://www.forbes.com/billionaires/list/.
5. Amazon.com, Inc., FY16-Q4 for the Period Ending, 31 decembrie 2016 (depus pe 2 februarie 2017), p. 13, Amazon.com, Inc. website, http://phx. corporate-ir.net/phoenix. zhtml? e = 97664 & p = irol-reportsother.
6. „Here Are the 10 Most Profitable Companies", în *Forbes*, 8 iunie 2016, http://fortune.com/2016/06/o8/fortune5 oo-most-profitable-companies-2 oi6/.
7. „Amazon vs Walmart Revenues and Profits 1995 – 2014", Jitender Miglani, în *Revenues and Profits*, 25 iulie

2015, https://revenuesandprofits.com/amazon-vs-walmart-revenues – and-profits-1995 – 2014/.

8. FY16-Q4 for the Period Ending, 31 decembrie 2016.

9. „Apple Reports Fourth Quarter Results”, Apple Inc., 25 octombrie 2016, http://www.apple.com/newsroom/2016/lo/ apple-reports-fourth-quarter-results.html.

10. „Apple’s cash hoard swells to record $246.09 billion” Christine Wang, *CNBC*, 31 ianuarie 2017, http://www.cnbe.com/2017/01/31/apples-cash-hoard-swells-to-record24609-billion.html.

11. „Denmark GDP 1960 – 2017”, în *Trading Economics*, 2017,http://www.tradingeconomics.com/denmark/gdp.

12. „Current World Population”, în *Worldometers*, 25 aprilie 2017.

13. Facebook, Inc., https://newsroom.fb.com/company-info/.

14. „Facebook, Google top out most popular apps în 2016”, Alfred Ng, *CNET*, 28 decembrie 2016, https://www.cnet.com/news/facebook-google-top-out-uss-most-popularapps-in-2016/.

15. „Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More”, James B. Stewart, în *New York Times*, 5 mai 2016,https://www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-bends-the-rules-of-audience-engagement-to-itsadvantage.html? r = o.

16. „2016 U.S. Cross-Platform Future în Focus”, Adam Leila şi Andrew Lipsman.*com Score*, 30 martie 2016, https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2016/2016-US-Cross-Platform-Future-in-Focus.

17. „How Google handles search queries it’s never seen before”, Abhimanyu Ghoshal, în *The Next Web*, 26 octombrie

2015,https://thenextweb.com/google/2015/lo/26/howgoogle-handles-search-queries-its-never-seen-before/e. tnw Ma ArOqji.

18. „Alphabet Announces Third Quarter 2016 Results”, Alphabet Inc., 27 octombrie 2016, https://abc. xyz/investor/news/ earnings/20 i6/Q3alphabeteamings/.

19. „Google says there are now 2 billion active Chrome installs”, Frederic Lardinois, în *Techerunch*, io noiembrie 2016,https://techerunch.com/2016/11/lo/google-says-thereare-now-2-billion-active-chrome-installs/.

20. *Forbes*, mai 2016, https://www.forbes.com/companies/general-motors/.

21. Facebook, Inc., https://newsroom.fb.com/company-info/.

22. Yahoo! Finance, https://finance. yahoo.com/.

23. *Ibid*.

24. „Report for Selected Countries and Subjects”, Fondul Monetar Internaţional, octombrie 2016, http://bit. ly/2 eLOnMI.

25. „More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon în Product Search”, Spencer Soper, *Bloomberg*, 27 septembrie
2016,https://www.bloomberg.com/news/articles/20 i6 – 09 – 27/more-than-5 o-of-shoppers-tum-first-toamazon-in-product-search.

Capitolul 2: Amazon

1. „Sizeable gender differences în support of bans on assault weapons, large clips”, Pew Research Center, 9 – 16 august
2016, http://www.people-press.org/2016/08/26/opinionson-gun-policy-and-the-2 oi6-campaign/augustgunse/.

2. *Ibid*.

3. „More Than Half of the Internet’s Sales Growth Now Comes
From Amazon”, Mahita Gajanan, în *Fortune*, 1 februarie

2017, http://fortune.com/2017/02/o1/amazon-online-sales – growth-2016/.

4. Amazon, 2016 Annual Report, 10 februarie 2017, http://phx. corporate-ir.net/phoenix. zhtml? e = 97664 & p = irolsec & controlselectgroup = Annual%2 oFilingsi4806946.

5. „US Retail Sales, Qi 2016-Q4 2017 (trillions and % change vs. same quarter of prior year)", *eMarketer*, februarie 2017, http://dashboard-nai. emarketer.com/numbers/dist/index.htmle/584 b2602 i40₃07029 of93 z/585 i9 i8 aob263 i ca 2 ci86 ac2.

6. „That review you wrote on Amazon? Priceless", Elizabeth Weise, în *USA Today*, 20 martie 2017, https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/03/2 o/review-you-wrote – amazon-priceless/99332602/.

7. „This Chart Shows How Amazon Could Become the First $1

Trillion Company", Eugene Kim, în *Business Insider*, 7 decembrie 2016, http://www.businessinsider.com/how-amazon-could-become-the-first-i-trillion-business – 2016 – 12.

8. *The Cambridge Encyclopedia of Hunters and Gatherers*, editori

Richard B. Lee şi Richard Daly, Cambridge University Press, 2004, „Introduction: Foreigners and Others".

9. „Why Men Don't Like Shopping and (Most) Women Do: The Origins of Our Attitudes Toward Shopping", Steve Taylor, în *Psychology Today*, *14* februarie 2014, https://www.psychologytoday.com/blog/out-the-darkness/20 14 o2/ why-men-dont-shopping-and-most-women-do.

10. „Hunter gatherer brains make men and women see things differently" în *Telegraph*, 30 iulie 2009, http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/5934226/Hunter-gatherer-brainsmake-men-and-women-see-things-differently.html.

11. „Women vs. Men-Gender Differences în Purchase Decision Making", Anneke Van Aswegen în *Guided Selling*,

29 octombrie 2015,http://www.guided-selling.org/womenvs-men-gender-differences-in-purchase-decision-making.

12. „The Psychology of... Hoarding”, Mary Ducnwald, în *Discover*, 1 octombrie 2004, http://discovermagazine.com/2004/oct/psychology-of-hoarding.

13. „Number of Americans with Diabetes Projected to Double or Triple by 2050”, Centers for Disease Control and Prevention, 22 octombrie 2010, https://www.cde.gov/media/ pressrel/2 oio/noi022.html.

14. „Paul Pressler Discusses the Impact of Terrorist Attacks on Theme Park Industry”, CNN.com/Transcripts, 6 octombrie 2001,http://transcripts. cnn.com/TRANSCRIPTS /oiio/06/smn.26.html.

15. „Euro rich list: The 48 richest people în Europe”, în *New European*, 26 februarie 2017, http://www.theneweuropean. co.uk/culture/euro-rich-list-the-48-richest-people – ineurope-l-4906517.

16. „LVMH: Luxury’s Global Talent Academy”, *The Business of Fashion*, 25 aprilie 2017, https://www.businessoffashion.com/community/companies/lvmh.

17. „Home Depot Vs. Lowes: The Home Improvement Battle”, Jason Fernando, Investopedia, 7 iulie 2015.

18. „The 10 Super Stocks of 1982”, Fred. R. Bleakly, în *New York Times*, 2 ianuarie 1983, http://www.nytimes.com/i983/oi/02/business/the-io-super-stocks-of-i982.html? pagewanted = all.

19. „Decade’s Hottest Stocks Reflect Hunger for Anything Tech”, Josh Friedman, în *Los Angeles Times*, 28 decembrie 1999, http://articles. latimes.com/1999/dec/28/business/ fi-48388.

20. „Changes in the Top Ten US Retailers from 1990 to 2012: Six of the Top Ten Have Been Replaced”, Milton Recht, în *Misunderstood Finance*, 21 octombrie 2013,http://misunderstoodfinance.blogspot.com.co/2013/io

/changes-intop-ten-us-retailers-from.html.

21. „Largest US Retail Companies on 2016 World's Biggest Retail Chains List", Barbara Farfan, în *The Balance*, 13 februarie 2017, http's: //www.thebalance.com/largest-us-retailers-4045123.

22. „Amazon Sinks on Revenue Miss", Eugene Kim, în Business *Insider*, 2 februarie 2017, http://www.businessinsider.com/ amazon-eamings-q4 – 20 iö-20 i7 – 2.

23. „Amazon vs Walmart Revenues and Profits 1995 – 2014", Jitender Miglani, în *Revenues and Profits*, 25 iulie 2015, http://revenuesandprofits.com/amazon-vs-walmart – revenuesand-profits-1995 – 2014/.

24. „Are Retailers Over-Promoting for Holiday 2016?", Nikki Baird, în *Forbes*, *16* decembrie, https://www.forbes.com/ sites/nikkibaird/2016/12/16/are-retailers-over-promoting – for-holiday-2 oi6/53 bbbfbbăb8 e.

25. „How Did We Get Here? A Short History of Retail", Josh Leibowitz, Linkedln, 7 iunie 2013, https://www.linkedin.com/pulse/20 i3 obo7H5409-i292 i524-how-did – we-gethere-a-short-history-of-retail.

26. „*10* Oldest U.S. Retailers", Joe Skorupa, RÂS, 19 august 2008, http's: //risnews.com/io-oldest-us-retailers.

27. „A Brief History of the Mall", Richard A. Feinberg şi Jennifer Meoli, Advances în Consumer Research 18 (1991), pp. 426 – 27, accesat în 4 aprilie 2017, http://www.acrwebsite.org/volumes/7 i96/volumes/vi8/NA-i8.

28. „How to Profit from the Death of Malls în America", Ky Trang Ho, în *Forbes*, *4* decembrie 2016, https://www.forbes.com/sites/trangho/2016/12/04/how-to-profit-from – the-death-of-malls-in-america/7732 făccbicf.

29. „A Timeline of the Internet and E-Retailing: Milestones of Influence and Concurrent Events", Kelley School of Business: Center for Education and Research în Retailing, https://kelley.

În.edu/CERR/timeline/print/page14868.html.

30. „How Jeff Bezos Is Hurtling Toward World Domination”, Alexander Nazaryan, în *Newsweek*, 12 iulie 2016, http://www.newsweek.com/2016/07/22/jeff-bezos-amazon-ceoworid-domination-4795°8-html.

31. „Start Selling Online-Fast”, Amazon.com, Inc., https://services. amazon.com/selling/benefits.htm.

32. „US Retail Sales, Qi 2016-Q4 2017” în *eMarketer*, ianuarie 2017, http://totalaccess. emarketer.com/Chart. aspxPR = 204545 & dsNav = Ntk: basic%7 cdepartment + of + commerc e%7 ci%7 c, Ro: – i, N: i326, Nr: NOT (Type %3 alomparative + Estimate) & kwredirect = n.

33. „Amazon has at least *66* million Prime members but subscriber growth may be slowing”, Jason Del Rey, în *Recode*, 3 februarie 2017, https://www.rec Ode.net/2017/2/3/14496740/amazon-prime-membership-numbers66-million-growth-slowing.

34. „More Than Half of the Internet’s Sales Growth Now Comes From Amazon”, Mahita Gajanan, în *Fortune*, 1 februarie 2017,http://fortune.com/2017/02/o1/amazon-onlinesales-growth-2016/.

35. „Two extrashopping days make 2016 the biggest holiday yet”, Ken Cassar, *Slice Intelligence*, *5* ianuarie 2017, https://intelligence. slice.com/two-extra-shopping-days-make – 2016-biggest-holiday-yet/.

36. „Amazon ranked most reputable company în U.S. în Harris Poll”, Allen Cone, UPI, 20 februarie 2017, http://www.upi.com/TopNews/US/2017/02/2 o/Amazon-ranked-most-reputable-company-in-US-in-Harris-Poll/ 6791487617347/.

37. „Amazon’s Robot Workforce Has Increased by 50 Percent” CEB Inc., 29 decembrie 2016, https://www.cebglobal.com/ talentdaily/amazons-robot-workforce-has-increased – by50-percent/.

38. „Top 2 U.S. Jobs by Number Employed: Salespersons and Cashiers”, Takala Rudy, *CNS News*, 25 martie 2015, http://www.crisnews.com/news/article/rudy-

takala/top-2-usjobs-number-employed-salespersons-and-cashiers.

39. „Teach Trends”, National Center for Education Statistics http’s: //nees. ed.gov/fastfacts/display.asp? id = 28.

40. Transcriere integrală: Internet Archive founder Brewster Kahle on Recode Decode, în *Recode*, 8 martie 2017, https://www.recode.net/2017/3/8/14843408/transcript-internet – archive-founder-brewster-kahle-wayback-machine-recode-decode.

41. Amazon Dash este un buton ce poate fi amplasat oriunde în casă, care se conectează la Amazon prin Wi-fi pentru a comanda cu un singur click, https://www.amazon.com/ Dash-Buttons/b? le = UTF88 cnode = iob678980 n.

42. http://www.businessinsider.com/amazon-prime-wardrobe – 2017 – 6.

43. „Agricultural employment: Has the decline ended?”, Patricia A. Daly, Bureau of Labor Statistics, noiembrie 1981, https://stats. bis.gov/opub/mir/1981/11/arzull.pdf.

44. „Listen Up! It’s Time for a Profit; A Front-Row Seat as Amazon Gets Serious”, Saul Hansell, *în New York Times*, 20 mai 2001,http://www.nytimes.com/2001/05/20/business/listen-up-it-s-time-for-a-profit-a-front-row-seat-as-amazongets-serious.html.

45. Yahoo! Finance, https://finance. yahoo.com/.

46. „Enterprise Value Multiples by Sector (US)”, Aswath Damodaran, la NYU Stem, ianuarie 2017, http://pages. stem. nyu.edu/-adamodar/NewHome Page/datafile/vebită a.html.

47. „Amazon Is Simply an Amazing Company”, Brian Nelson, în *Seeking Alpha*, *6* decembrie 2016, https://seekingalpha.com/article/4028547-amazon-simply-amazing-company.

48. „Wal-Mart Stores (WMT) CE-O Doug McMillon on Qi 2016 Results-Earnings Call Transcript”, în *Seeking Alpha*, 19 mai 2015,https://seekingalpha.com/article/3195726-walmart-stores-wmt-ceo-doug-memillon-on-qi-2016-resultseamings-call-transcript? part = single.

49. „Why Walmart’s Stock Price Keeps Falling (WMT)”, Matt Rego, în *Seeking Alpha*, 11 noiembrie 2015, http://www.investopedia.com/articles/markets/111115/why-walmartsstock-price-keeps-falling.asp.

50. „Jeff Bezos: There are 2 types of decisions to make, and don’t confuse them”, Matt Rosoff, în *Business Insider*, 5 aprilie 2016,http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-ontype-i-and – type-2-decisions-2 oi6 – 4.

51. Amazon.com, Scrisoare către acţionari 2016. Accesată în 25 aprilie 2017, http://phx. corporate-ir.net/phoenix. zhtml? e = 97664 & p = irol-reportsannual.

52. „The cost of convenience: Amazon’s shipping losses top $78 for first time”, Todd Bishop, în *Geek Wire*, 9 februarie 2017,http://www.geekwire.com/2017/true-cost-convenience – amazons-annual-shipping-losses-top-7 b-firsttime/.

53. Scrisoare către acţionari.

54. „The 50 richest people on earth”, Melissa Stanger, Emmie Martin şi Tanza Loudenback, în *Business Insider*, *26* ianuarie 2016,http://www.businessinsider.com/5 o-richest-people-on-earth-2016 – 1.

55. „The Global Unicom Club”, *CB Insights*, https://www.chinsights.com/research-unicom-companies.

56. Amazon.com, FY16-Q4 pentru perioada până în 31 decembrie 2016 (depus în februarie 2017), p. 13, de pe website-ul Amazon.com, Inc., http://phx. corporate-ir.net/phoenix. zhtml? e = 97664 & p = irol-reportsother.

57. „Amazon Beats Apple as Most Trusted Company în U.S.: Harris Poll”, Nicole Goodkind, Yahoo! Finance, 12 februarie 2013,http://finance. yahoo.com/blogs/daily-ticker/amazon-beats-apple-most-trusted-company-u-harris-

133107001.html.

58. „America's Most Reputable Companies, 2015", Susan Adams, în *Forbes*, 13 mai 2015, https://www.forbes.com/ sites/susanadams/2015/05/13/americas-most-reputablecompanies-2 oi5/4 b23 ifzbb6.

59. „Amazon posts its first net profit", Larry Dignan, *CNET*, *22* februarie 2002, https://www.cnet.com/news/amazonposts-its-first-net-profit/.

60. Amazon.com, 2015 Q1-Q3 Rapoarte trimestriale. Accesat pe 7 aprilie 2017, http://phx. corporate-ir.net/phoenix. zhtml Pc = 97664 & p = irol-sec & controlselectgroup = Quarterly%20 Filingsi0368 i89.

61. „Amazon's $160 billion business you've never heard of", Hope King, *CNN Tech*, *4* noiembrie 2015, http://money. cnn.com/20 i5/n/04/technology/amazon-aws-ibo-billiondollars/.

62. http://www.marketwatch.com/investing/stock/twtr/financials.

63. „Scott Galloway: This Is the Top of the Market", L2 Inc., 16 februarie 2017, https://www.youtube.com/watch?v=uIXJNt-7 aY4 & t = im8 s.

64. http://www.nytimes.com/2 oi7/06/i6/business/dealbook/ amazon-whole-foods.html? r = o.

65. „Amazon Prime Now Has 80 Million Members", Leena Rao, în *Fortune*, 25 aprilie 2017, http://fortune.com/2017/04/25/ amazon-prime-growing-fast/.

66. „Have a look inside the i-million-square-foot Amazon fulfillment center în Ruskin", Justin Grifin, în *Tampa Bay Times*, 30 martie 2016, http://www.tampabay.com/news/ business/retail/have-a-look-inside-the-i-million-squarefoot-amazon-fulfillment-

center-in/2271254.

67. „*Amaaxm*. is getting into the oceanic freight shipping game”, Andrew Tarantola, în *Engadget*, 14 ianuarie 2016, https://www.engadget.com/2016/01/14/amazon-is – getting-intothe-oceanic-freight-shipping-game/.

68. *Ibid*.

69. Yahoo! Finance, https://finance. yahoo.com/.

70. „Upscale Shopping Centers Nudge Out Down-Market Malls”, Suzanne Kapner, în *Wall Street Journal*, 20 aprilie 2016, https://www.wsi.com/articles/upscale-shopping-centers-nudge-outdown-market-malls-i46 ii934 ii? ru = yahoo? mod = yahooită.

71. http://www.nytimes.com/2 oi7/06/i6/business/dealbook/ amazon-whole-foods.html? r = o.

72. http://www.nytimes.com/2 oi7/06/i6/business/dealbook/ amazon-whole-foods.html? r = o.

73. http://www.recode.net/20 i7/3/8/i4850324/amazon – booksstore-bellevue-mall-expansion.

74. „Here’s How Many Pop-Up Stores Amazon Plâns to Open”, Michal Addady, în *Fortune*, 9 septembrie 2016, http://fortune.com/2016/09/o9/amazon-pop-up-stores/.

75. „Sears, J.C. Penney, Kmart, Macy’s: These retailers are closing stores în 2017”, David Carrig, în *USA Today*, 9 mai 2017,https://www.usatoday.com/story/money/2017/03/22/ retailers-closing-stores-sears-kmart-jepenney-macysmesports-gandermountian/99492180/.

76. http://clark.com/shopping-retail/confirmed-jepenney-storesclosing/.

77. „Bom File Format”, *Whatis.com*, http://whatis. techtarget.com/fileformat/BOM-Bill-of-materials-file.

78. „Diapers.com Rocks Online Retailing”, Helen Coster, în *Forbes*, 8 aprilie 2010, https://www.forbes.com/forbes/2010/0426/entrepreneurs-

baby-diapers-e-commerceretail-mother-lode.html.

79 – „Confirmed: Amazon Spends $545 Million on Diapers.com Parent Quidsi”, Robin Wauters, *Techerunch*, 8 noiembrie 2010,https://techerunch.com/2 olo/11/08/confirmed-amazon-spends-545-million-on-diapers-com-parent-quidsi/.

80. „Jet.com: The $38 Hair Plugs”, L2 Inc, 9 august 2016,https://www.youtube.com/watch?v=brPEhFTFE9 c.

81. „Jeff Bezos' Letter Shines a Light on How Amazon Sees Itself”, Eric Johnsa, în *Seeking Alpha*, *6* aprilie 2016, https://seekingalpha.com/article/3963671-jeff-bezos-letter – shines-light-amazon-seesalt2.

82. „Survey of Afluence and Wealth”, Sally Boucher, în *Wealthengine*, *2* mai 2014, https://www.wealthengine.com/resources/ blogs/one-one-blog/survey-afluence-and-wealth.

83. „Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers”, Andrey Shi, în *Fortune*, 11 iulie 2016, http://fortune.com/2016/07/11/amazon-prime-customers/.

84. L2 Inc. „Scott Galloway: Inovation is a Snap” L2 Inc., 13 octombrie 2016, https://www.youtube.com/watch?v=Phb8 n-ExMck.

85. „Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger”, Brad Tuttle, în *Time*, 14 aprilie 2016, http://time.com/money/4294131/amazon-prime-rich-americanmembers/.

86. „Amazon's Fulfillment Costs Are Taking More of the Pie”, Travis Holum, în *The Motley Fool*, 22 decembrie 2016, https://www.fool.com/investing/2016/12/22/amazonsfulfillment-costs-are-taking-more-of-the-ţi. aspx.

87. „Scott Galloway: Amazon Flexes”, L2 Inc., 3 martie 2016, http's: //www.youtube.com/watch?v=Nm7 gIEKYWnc.

88. „Amazon IQ: Personal care”, L2 Inc., februarie 2017.

89. „Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising

Workplace”, Jodi Kantor şi David Streitfeld, în *New York Times*, 15 august 2015, https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruisingworkplace.html? r = i.

90. „Amazon Acquires Robot-Coordinated Order Fulfillment Company Kiva Sistems for $775 Million în Cash”, Leena Rao, în *Techerunch*, 19 martie 2012, https://techerunch.com/2012/03/19/amazon-acquires-online-fulfillment – company-kiva-systems-for-775-million-in-cash/.

91. „Amazon sinks on revenue miss”, Eugene Kim, în Business *Insider*, *2* februarie 2017, http://www.businessinsider.com/ amazon-eamings-q.4 – 2016 – 2017 – 2.

92. „Scott Galloway: Amazon Flexes”.

93. Yahoo! Finance, http://finance. yahoo.com/.

94. „The Retail Forecast for 2017 – 18”, Centre for Retail Research, 24 ianuarie 2017, http://www.retailresearch.org/retailforecast.php.

95. „2016 Europe 500 Report”, în *Digital Commerce 360*, https://www.digitalcommerce36 o.com/product/Europe – 500/e! /.

96. http://www.cnbe.com/2016/05/17/amazon-planning-second-grocery-store-report.html.

97. Amazon.com Inc. 2016 Scrisoare către acţionari. Accesat în 25 aprilie 2017, http://phx. corporate-ir.net/phoenix. zhtml? e = 97664 & p = irol-reportsannual.

98. „2016 US Retail Industry Overview”, Barbara Farfan, în *The Balance*, 13 august 2016, http://www.thebalance.com/ us-retail-industry-overview-2892699.

99. „Value of the entertainment and media market in the United States from 2011 to 2020 (în billion U.S. dollars)”, Statista, http://www.statista.com/statistics/237769/value – of the – us-entertainment-and-media-market/.

100. „Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics”, Plunkett Research, http://www.plunkettresearch.com/statistics/telecommunications-market-research/.
101. http://www.nytimes.com/2 oi7/06/i6/business/dealbook/ amazon-whole-foods.html? r = o
102. „IBISW – orid Industry Report 44511: Supermarkets & Grocery Stores in the US”. IBISW – orid, 2017, http://www.ibisworld.com/industry-trends/market-research-reports/ retail-trade/food-beverage-stores/supermarkets-grocerystores.html.
103. „Amazon Go Debuts as a New Grocery Store Without Checkout Lines”, Leena Rao, în *Fortune*, 5 decembrie 2016,http://fortune.com/2016/12/05/amazon-go-store/.
104. http://www.nytimes.com/2 oi7/06/i6/business/dealbook/ amazon-whole-foods.html? r = o.
105. http://techerunch.com/2 oi7/06/i7/inwake-of – amazonwhole-foods-deal-instacart-has-a-challenging-opportunity/.
106. http://www.nytimes.com/2 oi7/06/i6/business/walmartbonobos-merger.html? r = o.
107. http://www.nytimes.com/20 i7/06/i6/business/dealbook/ amazon-whole – foods.html? r = o.
108. „More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon în Product Search”, Spencer Soper, Bloomberg, 27 septembrie 2016, http://www.bloomberg.com/news/articles/20 i6 – 09 – 27/more-than-50-of-shoppers-turn-first-to-amazon-in-productsearch.

Capitolul 3: Apple

1. „F.B.I. Treating San Bernardino Attack as Terrorism Case”, Michael S. Schmidt şi Richard Perez-

Pena, în *New York Times*, 4 decembrie 2015, https://www.nytimes.com/ 2015/12/05/us/tashfeen-malik-islamic-state.html.

2. „Apple opposes judge's order to hack San Bernardino shooter's iPhone", Evan Pérez şi Tim Hume, *CNN*, http://www.cnn.com/2016/02/16/us/san-bernardino-shooterphone-apple/.

3. „Views of Government's Handling of Terrorism Fall to Post

9/11 Low", Pew Research Center, 15 decembrie 2015, http://www. people-press.org/2015/12/15/views-of-governmentshandling-of-terrorism-fall-to-post-9 ii-low/views-ofhow-the-government-is-handling-the-terrorist-threat.

4. „Millennials: A Portrait of Generation Next", Pew Research Center, februarie 2010, http://www.pewsocialtrends.org/ files/2 oio/io/millennials-confident-connected-open-tochange.pdf.

5. „Apple: FBI seeks dangerous power în fight over iPhone".

The Associated Press, *26* februarie 2016, http://www.cbsnews.com/news/apple-fbi-seeks-dangerous-power – infight-over-iphone/.

6. Cook, Tim, „A Message to Our Customers", Apple Inc., 16 februarie 2016, http://www.apple.com/customer-letter/.

7. „Government's Ex Parte Application for Order Compelling Apple, Inc. to Assist Agents în Search; Memorandum of Points and Authorities; Declaration of Christopher Pluhar", United States District Court for the Central District of California, 16 februarie 2016,http:/ www.wired.com/wpeontent/uploads/2016/02/ZB-shooter – MOTION-seekingasst-iPhonei.pdf.

8. „How Jobs dodged the stock option backdating bullet", Steve

Tobak, *CNET*, 23 august 2008, http://www.cnet.com/news/ how-jobs-dodged-the-stock-

opţion-backdating-bullet/.

9. Apple Inc., Form 10-K for the Period Ending September 26, 2015 (depus în 10 noiembrie 2015), p. 24, de pe website-ul Apple, Inc, http://investor. apple.com/financials. din.

10. „The 35 Percent Corporate Tax Myth", Matthew Gardner, Robert S. McIntyre şi Richard Phillips, Institute on Taxation and Economic Policy, 9 martie 2017, http://itep.org/ itepreports/20 i7/03/the-35-percent-corporate-tax-myth. phpe. WP5VIVP yvvp.

11. „Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits în 2016", Husain Sumra, *MacRumors*, 7 martie 2017, http://www.macrumors.com/2 oi7/03/o7/apple-globalsmartphone-profit-2016 – 79/.

12. „The World's Billionaires", *Forbes*, 20 martie 2017, http://www. forbes.com/billionaires/list/.

13. „How Apple Really Lost Its Lead in the '80's", Jay Yarow, în *Business Insider*, 9 decembrie 2012, http://www.businessinsider.com/how-apple-really-lost-its-lead-in-the80S-2012 – 12.

14. „The MacIntosh Speaks For Itself (Literally) …", David Burmell, *Cult of Mac*, 1 mai 2010, http://www.cultofmac.com/4044 o/the-macintosh-speaks-for-itself-literally/.

15. „History of desktop publishing and digital design", Design Talkboard, http://www.designtalkboard.com/design-articles/desktoppublishing.php.

16. „The Computer, the Consumer and Privacy", David Burnham, în *New York Times*, *4* martie 1984, http://www.nytimes.com/1984/03/o4/weekinreview/the-computerthe-consumer-and-privacy.html.

17. „Apple drops Computer from name", Thomas Ricker, în *Engadget*, 1 ianuarie 2007, http://www.engadget.com/2007/ 01/09/apple-drops-computer-from-name/.

18. „Apple's iPhone 6 Faces a Big Pricing Problem

Around the World”, Jim Edwards, în *Business Insider*, 28 iulie 2014,http://www.businessinsider.com/android-and-iphonemarket-share-and-the-iphone-6 – 2014 – 7.

19. „Apple is taking 92% of profits in the entire smartphone industry”, Rob Price, în *Business Insider*, 13 iulie 2015, http://www. businessinsider.com/apple-92-percent-profits – entire-smartphone-industry-qi-samsung-2015 – 7.

20. „Louis Vuitton Biography”, *Biography*, http://www.biography.com/people/louis-vuitton-17112264.

21. „Designed by Apple în Calfomia’ chronicles 20 years of Apple design”, Apple Newsroom, http://www.apple.com/ newsroom/2016/n/designed-by-apple-in-california – chronicles-2 o-years-of-apple-design/.

22. *Ibid*.

23. Don Norman, *Emotional Design*: *Why We Love* (*or Hate*) *Everyday Things*, Ed. Basic Books, New York, 2005.

24. „The Secret of Apple Design”, Daniel Turner, în *Technology Review* MIT, 1 mai 2007, https://www.technologyreview.com/s/407782/the-secret-of-apple-design/.

25. „Gap Gets It: Mickey Drexler Is Turning His Apparel Chain into a Global Brand. He wants buying a Gap T-shirt to be like buying a quart of milk. But is this business a slave to fashion?”, Nina Munk, în *Fortune*, 3 august 1998, http://archive. fortune.com/magazines/fortune/fortunearchive/1998/08/03/246286/index.htm.

26. Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (depus pe 3 martie 1998), de pe websiteul Gap, Inc., http://investors. gapinc.com/phoenix. zhtml? e = ni302 & p = IROL sec Toc & TOC = aHRocDovl2Fwas50ZW5 rd216YXJ – klm Nv bă9 vdXRsaW51 LnhtbD9 yZXBvPXR – lbmsmaXBhZ2U9 Njk onjY5 jnNIYnNpZDoi Nw%3 d%3 d & Listăll = i.

27. Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending

January 31, 1998 (depus pe martie 28 martie 2006), from Gap, Inc. website, http://investors. gapinc.com/phoenix. zhtml? e = ni302 & p = IROL-sec Toc & TOC = aHRocDovl2Fwas5 oZW5 rd216YXJ klm Nvbă9 vdXRsaW51 LnhtbD9 yZXBvPXR – lbmsmaXBhZ 2U9NDAINjM2OSZzdWJzaWQ9NTC%3 d & Listăll = i.

28. „Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material", Clean Clothes Campaign, 1 mai 1998, http://archive. cleanclothes.org/news/4-companies/946-case-file-levistrauss-a-co.html.

29. Levi Strauss & Co., Form 10-K for the Period Ending November 27, 2005 (depus pe 14 februarie 2006), p. 26, de pe website-ul Levi Strauss & Co. website, http://levistrauss.com/investors/sec-filings/.

30. „Steve Jobs and Mickey Drexler: A Tale of Two Retailers", Rita Warkov, *CNBC*, 22 mai 2012, http://www.cnbe.com/ id/47520270.

31. „Commentary: Sorry, Steve: Here's Why Apple Stores Won't Work", Cliff Edwards, *Bloomberg*, 21 mai 2001, http://www.bloomberg.com/news/articles/2 o01-o5 – 2 o/commentarysorry-steve-heres-why-apple-stores-wont-work.

32. „Why (Small) Size Matters în Retail: What Big-Box Retailers Can Learn From Small-Box Store Leaders", Ed Valdez, în *Seeking Alpha*, 11 aprilie 2017, http://seekingalpha.com/ article/4061817-small-size-matters-retail.

33. „Apple Computer Retail Stores Global Locations", Barbara Farfan, în *The Balance*, 12 octombrie 2016, http://www.thebalance.com/apple-retail-stores-global-locations-2892925.

34. „Magic Kingdom tops 20 million în 2015 theme park attendance report", Robert Niles, în *Theme Park Insider*, 25 mai 2016,http://www.themeparkinsider.com/nume/201605/5084.

35. Apple Inc, http://www.apple.com/shop/buy-

iphone/iPhone-7/4.7-inch-display-i28 gb-gold? afid = p238 sHVGkp80 edemtidi87076 se38482 perid

36. http://www.techradar.com/news/phone-and-communications/mobile-phones/best-cheap-smartphones-payg-mobiles-compared-1314718.

37 – „Blackberry KeyOne keyboard phone kicks off a new Blackberry era (hands-on)", Jessica Dolcourt, *CNET*, 25 februarie 2017, http://www.cnet.com/products/blackberrykeyone/preview/.

38. Nike, Inc., Form 10-K for the Period Ending May 31, 2016 (depus pe 21 iulie 2016), p. 72, de pe website-ul Nike, Inc, http://s1. q4 cdn.cOm/806093406/files/dOcfinancials /20 i6/ar/docs/nike-20 i6-form-ioK.pdf.

39. Apple Inc., Form 10-K for the Period Ending September 24, 2016 (depus pe 26 octombrie 2016), p. 43, de pe website-ul Apple, Inc, http://files. shareholder.com/downloads/AA PL/4635343320XOX913905/66363059 – 7FB6 – 4710-B4A5 – 7ABFAi4CF5E6/io-K2Oi69.24.20 i6-asfiled.pdf.

40. „Aging în Dog Years? The Short, Glorious Life of a Successful Tech Company!", Aswath Damodaran, Musings on Markets, 9 decembrie 2015, http://aswathdamodaran.blogspot.com/2015/12/aging-in-dog-years-short-glorious-life.html.

41. Smuts, G.L. Lion (Johannesburg: Macmillan South Africa: 1982), 231.

42. „Here's how Apple's retail business spreads across the world", Jeff Dunn, în *Business Insider*, 7 februarie 2017,http://www.businessinsider.com/apple-stores-how-many – around-worid-chart-2017 – 2.

43. „For Retail, Bricks' Still Overwhelm Clicks' As More Than 90 Percent of Sales Happened în Stores", David Kaplan, GeoMarketing, 22 decembrie 2015, http://www.geomarketing.com/for-retail-bricks-still-overwhelm-clicks-as-morethan-90-percent-of-sales-happened-in-stores.

44. „America’s Middle-class Meltdown: Core shrinks to half of US homes”, Sam Fleming şi Shawn Donnan, în *Financial Times*, 9 decembrie 2015, http://www.fi.com/content/98 cei4 ee-99 a6-ne5 – 95C7-d47 aa298 f769 e axzz43 klxoYVk.

45 «„Amazon lines up fleet of Boeing jets to build its own aircargo network”, Dominic Gates, în *Seattle Times*, 9 martie 2016,http://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/amazon-to-lease-2 o-boeing-767 s-for-its-own-aircargo-network/.

46. „Amazon to Roll Out a Fleet of Branded Trailer Trucks”, Leena Rao, în *Fortune*, 4 decembrie 2015, http://fortune.com/2 oi5/i2/04/amazon-trucks/.

47. „Google’s Next Cloud Product: Google Blimps to Bring Wireless Internet to Africa”, Matthew Subbe, în *Fortune*, 5 iunie 2013, http://www.forbes.com/sites/matthewstibbe /2013/06/05/googles-next-cloud-product-google-blimpsto-bring-wireless-intemet-to-africa/4439 e478449 b.

48. „Microsoft, Facebook to lay massive undersea cable”, Elizabeth Weise, în *USA Today*, *26* mai 2016, http://www.usatoday.com/story/experience/2016/05/26/microsoft-facebook-undersea-cable-google-marea-amazon/ 84984882/.

49. „The Nokia efect” în *Economist*, 25 august 2012, http://www. economist.com/node/21560867.

50. „Behind Nokia’s 70% Drop în 10 Years (NOK)”, Ryan Downie, în Investopedia, 8 septembrie 2016, http://www.investopedia.com/articles/credit-loans-mortgages/09 o816/ behind-nokias-70-drop-io-years-nok.asp.

Capitolul 4: Facebook

1. „Population of China (2017)”, Population of the World, http://www.livepopulation.com/coimtry/China.html.

2. „World’s Catholic Population Grows to 1.3 Billion” Believers

Portal, 8 aprilie 2017,

http://www.believersportal.com/ worlds-catholic-population-grows-i-3-billion/.

3. „40 fun facts for Disney World's 40th anniversary", Carlos Frias, în *Statesman*, 17 decembrie 2011, http://www.statesman.com/travel/fun-facts-for-disney-world-40 th-anniver sary/7 ckezhinZnB6 pyiT5 oly EOF/.

4. Facebook, Inc, http://newsroom.fb.com/company-info/.

5. „Google: Getting in the face of football's 3.5 billion fans", Tom McGowan, CNN, 27 februarie 2015, http://edition. cnn.com/2015/02/27/football/roma-juventus-google – football/.

6. „How Much Time Do People Spend on Social Media?", Mediakik, 15 decembrie 2016, http://mediakix.com/2016/12/ how-much-time-is-spent-on-social-media-lifetime/gs. GM2 awic.

7. „Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More", James B. Stewart, în *New York Times*, *5* mai 2016, http://www.nytimes.com/2 oi6/05/o6/business/facebookbends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advan tage.html.

8. „More than 111 million people watched Super Bowl LI", Frank Pallotta, CNN, 7 februarie 2017, http://money. cnn.com/2017/02/06/media/super-bowlratings-patriots-falcons/.

9. Facebook, Inc, http://newsroom.fb.com/company-info/.

10. „What Makes Us Happy?", Joshua Wolf Shenk, în *Atlantic*, iunie 2009, http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/o6/what-makes-us-happy/307439/.

11. „The science of cute: Why photos of baby animals make us happy", Ana Swanson, în *Daily Herald*, *4* septembrie 2016,http://www.dailyherald.com/article/20160904/entlife /

160909974/.

12. „World Crime Trends and Emerging Issues and Responses in the Field of Crime Prevention and Social Justice”. UN Economic and Social Council, 12 februarie 2014; şi UNODC, Global Study on Homicide 2013: Trends, Contexts, Data (Vienna: UNODC https://www.unode.org/documents/data-and-analysis/statistics/crime/ ECN.1520145EN.pdf.2013), http://www.unode.org/unode/ en/data-and-analysis/statistics/reports-on-worid-crimetrends.html.

13. „When You Fall in Love, This Is What Facebook Sees” Robinson Meyer, în *Atlantic*, 15 februarie 2014, http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/02/when-youfall-in-love-this-is-what-facebook-sees/283865/.

14. „Number of daily active Facebook users worldwide as of ist quarter 2017 (în millions)”. Statista, http://www.statista.com/statistics/346 i67/facebook-global-dau/.

15. „What Information Does Facebook Collect About Its Users?”, Brandon Jones, PSafe Blog, 29 noiembrie 2016, http://www.psafe.com/en/blog/informaţion-facebookcollect-users/.

16. „Here’s how to stop Facebook from listening to you on your phone”, Mike Murphy, Quartz, 2 iunie 2016, http:/ qz.com/697923/heres-how-to-stop-facebook-from-listening-to-you-on-your-phone.

17. „13 big companies keep growing like crazy”, Matt Krantz, în *USA Today*, 10 martie 2016, http://www.usatoday.com/story/money/markets/2016/03/10/13-big – companies-keepgrowing-like-crazy/81544188/.

18. „The Data That Turned the World Upside Down” Hannes Grassegger Mikael Krogerus, în *Motherboard*, 28 ianuarie 2017, http://motherboard.vice.com/enus/article/how-ourlikes-helped-trump-win.

19. „Robert Mercer: the big data billionaire waging war on mainstream media”, Carole Cadwalladr, în *The Guardian*, *26* februarie 2017,

http://www.theguardian.com/politics/2 oi7/ feb/26/robert-mercer-breitbart-war – on-media-steve-bannon-donald-trump-nigel-farage.

20. „As many as 48 million Twitter accounts aren't people, says study", CNBC, 12 aprilie 2017, http://www.cnbcafrica.com/news/technology/2017/04/10/many-48-milliontwitter-accounts-arent-people-says-study/.

21. L2 Analysis of Linkedln Data.

22. „Snapchat by the numbers: 161 million daily users în Q4 2016, users visit 18 times a day" Jordan Novet, în Venture-Beat, 2 februarie 2017, http://venturebeat.com/2 oi7/02/o2/ snapchat-by-the-numbers-ibi-million-daily-users-in-q4 – 2 oi6-users-visit-i8-times-a-day/.

23. „Snap closes up 44% after rollicking IPO", Anita Balakrishnan, CNBC, 2 martie 2017, http://www.cnbe.com/2017/03/02/snapchat-snap-open-trading-pricestock-ipo-first-day.html.

24. „Visual Marketing: A Picture's Worth 60.000 Words", Ritu Pant, în Business 2 Community, 16 ianuarie 2015, http://www.buşinesz Ommunity.com/digital-marketing/visual-marketing-pictures-worth-6 ooo-words-Oii20256 uallH2 bk76 UjizYA.99.

25. „United Airlines CEO calls dragged passenger disruptive and belligerent'", Nadia Khomami, Jamiles Lartey, în *The Guardian*, 11 aprilie 2017, http://www.theguardian.com/ world/2017/apr/n/united-airlines-boss-oliver-munoz – says-passenger-belligerent.

26. „Netflix plâns to spend $6 billion on new shows, blowing away all but one of its rivals". Michelle Castillo, CNBC, 17 octombrie 2016, http://www.cnbe.com/2016/10/17/netflixs-6-billion-content-budget-in-20 i7-makes-it-one – of the – top-spenders.html.

27. „Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?", Peter Kafka, Recode, 2 noiembrie 2016, http://www.recode.net/20 i6/n/2/i3497376/googlefacebook-advertising-shrinking-iab-

den.

28. „Facebook Acquires Oculus VR for $2 Billion” Neal Ungerleider, Fast Company, 25 martie 2014,http:/ www.fasteompany.com/3028244/tech-forecast/facebook-acquires – oculus-vi-for-2-billion.

29. „News companies and Facebook: Friends with benefits?” Economist, 16 mai 2015, http://www.economist.com/ news/business/21651264-facebook-and-several-newsfirms-have-entered-uneasy-partnership-friends-benefits.

30. „Facebook, Snapchat Deals Produce Merger Results for News Outlets”, Gerry Smith, Bloomberg, 24 ianuarie 2017, http://www.bloomberg.com/news/articles/20 i7-oi-24/ facebook-snapchat-deals-produce-meager-results-for-news-outlets.

31. „How Facebook News Feed Works”, Josh Constine, Techerunch, 6 septembrie 2016, http://techerunch.com/2 oi6/09/o6/ultimate-guide-to-the-news-feed/.

32. „How Every New York City Neighborhood Voted in the 2016 Presidential Election”. Tanveer Ali, DNA – info, 9 noiembrie 2016, http://www.dnainfo.com/new-york/numbers/clinton-trump-president-vice-president-everyneighborhoodmap-electţion-results-voting-general-primary-nyc.

33. Gottfried, Jeffrey şi Elisa Shearer, „News Use Across Social Media Plat-forms 2016”, Pew Research Center. 26 mai 2016,http://www.joumalism.org/2016/05/26/news-use – across-social-media-platforms-2016/.

34. „Pizzagate, explained: Everything you want to know about the Comet Ping Pong pizzeria conspiracy theory but are too afraid to search for on Reddit”, Andrew Briener, Salon, 10 decembrie 2016,http://www.salon.com/2016/12/lo/pizzagate-explained-everything-you-want-to-know-about-thecomet-ping-pong-pizzeria-conspiracy-theory-but-are-tooafraid-

tosearch-for-on-reddit/.

35. „Facebook: We cannot become arbiters of truth-it's not our role", Rhiannon Williams, inews, 6 aprilie 2017, http:/ inews.co.uk/essentials/news/tech nology/facebook-lookschoke-fake-news-cutting-off-financial-lifeline/.

36. „News Use Across Social Media Platforms 2016".

37. „What Facebook Is Doing to Combat Fake News" David Poque, în *Scientific American*, 1 februarie 2017, http://www.scientificamerican.com/article/poque-what-facebook-isdoing-to-combat-fake-news/.

38. Sam Harris, *Free Will*, Ed Free Press, New York 2012, p. 8.

39. „The Binge Breaker", Bianca Bosker, în *Atlantic*, noiembrie 2016, http://www.theatlantic.com/magazine/archive/20 i6/îi/the-binge-breaker/50H$_2$2/.

Capitolul 5: Google

1. „Religion Is Good for All of Us, Even Those Who Don't Follow One", Jeffrey Dorfman, în *Forbes*, 22 decembrie 2013, http://www.forbes.com/sites/jeffrey-dorfman/20 i3/i2/22/ religion-is-good-for-all-of-us-even-those-who-dontfollow-one/797407 a64 d79.

2. „Do Religious People Really Live Longer?", Nigel Barber, în *Psychology Today*, februarie 2013, http://www.psycho-Iogytoday.com/blog/the-humanbeast/20 13 o2/do-religious – people-really-live-longer.

3. „Religious afiliation, education, and Internet use", Allen B Downey, arXiv, 21 martie 2014, http://arxiv.org/ pdfA403.5534 v1.pdf.

4. „Humans evolved to believe in God", Richard Alleyne, în *Telegraph*, 7 septembrie 2009, http://www.telegraph. co.uk/joumalists/Richard-alleyne/6146411/Humans-evolved-to-believe-in-God.html.

5 – „Does More Educated Really = Less Religious?" Albert L. Winseman, Gallup, 4 februarie 2003, http://www.gallup.com/poll/7729/does-more-educated-really-less-religious. aspx.

6. „New metaanalysis checks the correlation between intelligence and faith”, Akshat Rathi, în *Ars Tehnica*, 11 august 2013, http://arstehnica.com/science/2 oi3/08/new-meta – analysis-checks-the-correlation-between-intelligenceand-faith/.

7. Carey, Benedict, „Can Prayers Heal? Critics Say Studies Go

Past Science’s Reach”, New York Times. 10 octombrie 2004,http://www.nytimes.com/2 o04/lo/lo/health/canprayersheal-critics-say-studies-go-past-sciences-reach.html.

8. „2. Smartphone ownership rates skyrocket in many emerging economies, but digital divide remains”, Jacob Poushter, Pew Research Center, 22 februarie 2016, http://www.pewglobal.org/2016/02/22/smartphone-ownership-ratesskyrocket-in-many-emerging-economies-but-digital-divide-remains/.

9. „Internet Users” Internet Live Stats, http://www.internetlivestats.com/internet-users/.

10. „Apple Is Most Inovative Company: Pricewaterhouse Cooper (AAPL)”, Rakesh Sharma, în *Investopedia*, 14 noiembrie 2016,http://www.investopedia.com/news/applemost-innovative-company-pricewaterhousecooper-aapl/.

11. „America’s Most Reputable Companies, 2016: Amazon Tops the List”, Karsten Strauss, în *Forbes*, 29 martie 2016, http://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/20 i6/03/29/ americas-most-reputable-companies-2016-amazon-topsthe-list/79673 ioa37 i2.

12. „Why Facebook is the best company to work for în America”, Kathleen Elkins, în *Business Insider*, 27 aprilie 2015,http://www.businessinsider.com/facebook-is-the-besteompany – to-work-for-2015 – 4.

13. „Google Turning Its Lucrative Web Search Over to Al Machines”, Jack Clark, Bloomberg, 26 octombrie 2015, http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-lo-

26/google-tumingits-lucrative-web-search-over-to-ai-machines.

14. „Marissa Mayer spends money like Marie Antoinette”, Dana Schuster, în *New York Post*, 2 ianuarie 2016, http://nypost.com/2016/01/o2/marissa-mayer-is-throwing-around – money-like-marie-antoinette/.

15. „Alphabet Announces Third Quarter 2016 Results” Alphabet Inc. 27 octombrie 2016, http://abc. xyz/investor/news/ earnings/20 i6/Q3alphabeteamings/.

16. Alphabet Inc., Form 10-K for the Period Ending December 31, 2016 (depus pe 27 ianuarie, 2017), p. 23, de pe websiteul Alphabet Inc., https://abc. xyz/invest Or/pdf/20161231 alphabet 10K.pdf.

17. Yahoo! Finance, accesat în februarie 2016, http://finance. yahoo.com/.

18. „What is Alphabet… în 2 minutes”, David Godman, CNN Money, 11 august 2015, http://money. cnn.com/2015/08/11/ technology/alphabet-in-two-minutes/.

19. „New Google Parent Company Drops Don’t Be Evil Motto”, Tanya Basu, în *Time*, 4 octombrie 2015, http://time.com/4 obo575/alphabet-google-dont-be-evil/.

20. http://www.internetlivestats.com/google-search-statistics/

21. „Google now handles at least 2 trillion searches per year”, Danny Sullivan, Search Engine Land, 24 mai 2016, http://searchengineland.com/google-now-handles-2 – 999-trillion-searches-per-year-250247.

22. „The Dirty Little Secrets of Search”, David Segal, inNew *York Times*, 12 februarie 2011, http://www.nytimes.com/2011/02/13/ business/lăsearch.html.

23. Yahoo! Finance, http://finance. yahoo.com/.

24. „Revolution at The Washington Post”, Kyle Pope, Columbia Journalism Review, toamnă/iamă 2016, http://www.cir.org/qanda/Washingtonpostbezosamazonrevolution.php.

25. „The Times Company Acquires About.com for

$410 Million”, Katharine Q. Seeyle, în *New York Times*, 18 februarie 2005,http://www.nytimes.com/2005/02/18/business/media/the-times-company-acquires-abouteomfor-410-million.html.

26. „Google vs. the EU Explains the Digital Economy”, Bala Iyer şi U. Srinivasa Rangan, în *Harvard Business Review*, 12 decembrie 2016, http://hbr.org/2 oi6/i2/google-vs-the-euexplains-the-digital-economy.

27. „EU Files Additional Formal Charges Against Google” Natalia Drozdiak şi Sam Schechner, în *Wall Street Journal*, 14 iulie 2016, http://www.wsi.com/articles/google-set-to-facemore-eu-antitrust-charges-1468479516.

Capitolul 6: Minte-mă

1. *The Papers of Alexander Hamilton*, Alexander Hamilton, vol.

X, decembrie 179 l-ianuarie 1792, editat de Harold C. Syrett şi Jacob E. Cooke, Ed. Columbia University Press, New York, 1966, p. 272.

2. „We Were Pirates, Too”, Charles R. Morris, în *Foreign Policy*.

6 decembrie 2012, http://foreignpolicy.com/2012/12/06/ we-were-pirates-too.

3. „Creation Myth”, Malcolm Gladwell, în *New Yorker*, 16 mai 2011, http://www.newyorker.com/magazine/2 on/05/16/ creation-myth.

4 – „The Computer for the Rest of Us”. Apple Inc., spot publicitar, 35 de secunde, 2007, http://www.youtube.com/watch?v=C8 jăz LAJ – nbk.

5. „Testimony of Marissa Mayer. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation. Subcommittee on Communications, Technology, and the Internet Hearing on The Future of Journalism”, The Future of Journalism, 6 mai 2009, http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG inshrg52 i62/pdf/CHRG-inshrg52 i62.pdf.

6. *Ibid*.

7. *Ibid*.

8. *Ibid*.
9. *Ibid*.
10. „Information Wants to Be Free”, Charles Warner, în *Huffington Post*, 20 februarie 2008, http://www.huffingtonpost.com/charles-warner/informaţion-wants-to-be-fb87649.html.
11. „Facebook Zero: Considering Life After the Demise of Organic Reach”, Marshall Manson, Social Ogilvy, EAME, *6* martie 2014, http://social.ogilvy.com/facebook-zero-considering-life-after-the-demise-of-organic-reach.
12. „Creation Myth”, Malcolm Gladwell, în *New Yorker*, *16* mai 2011, http://www.newyorker.com/magazine/2 on/05/16/ creation-myth.
13. „Über’s French Resistance”, Liz Aiderman, în *New York Times*, 3 iunie 2015, http://www.nytimes.com/2 oi5/06/o7/ magazine/übers-french-resistance.html? r = o.
14. „Über vs. the Law (My Money’s on Über)”, Peter Diamandis, în *Forbes*, 8 septembrie 2014, http://www.forbes.com/ sites/peterdiamandis/2014/09/08/über-vs-the-law-mymoneys – on-uber/5 oa69 zifd8.

Capitolul 7: Limbajul corpului în afaceri

1. „Peter Thiel’s 4 Rules for Creating a Great Business”, Greg
Satell, în *Forbes*, 3 octombrie 2014, http://www.forbes.com/ sites/gregsatell/20 i4/io/03/peter-thiels-4-rules-for – creating-a-great-business/52 f096 f754 df.
2. „Wal-mart U.S. sales start to perk up, as de shares”, Jessica Wohl, Reuters, *16* august 2011, http://www.reuters.com/article/us-walmart-idUSTRE77FOKT$_2$Oii08 i6.
3. „Want to live to be 100?”, Emily Wilson, în *Guardian*, 7 iunie
2001, http://www.theguardian.com/education/2

ooi/jun/ 07/medicalscience. healthandwellbeing.
4. *Ibid*.
5. *Ibid*.
6. „Family caregivers live longerthantheirpeers”, C.E. Huggins.
Reuters, 18 octombrie 2013, http://www.reuters.com/article/us-family-caregivers-idUSBRE99 Hi2120131018.
7. Feelings of regret following un committed sexual encounters în Canadian university students, Fisher, Maryanne L., Kerry Worth, Justin R. García şi Tami Meredith, Culture, Health & Sexuality (2012). 14: 45 – 57. doi: 10.1080/13691058.2011.619579.
8. „Girls & Sex and the Importance of Talking to Young Women About Pleasure”, în *NPR*, 29 martie 2016, http://www.npr.org/sections/health-shots/2016/03/29/ 472211301/giris-sex-and-the-importance-of-talking-to-young-womenabout-pleasure.
9. „The World’s Biggest Public Companies: 2016 Ranking” în *Forbes*, http://www.forbes.com/companies/estee-lauder.
10. „The World’s Biggest Public Companies: 2016 Ranking”, în *Forbes*, http://www.forbes.com/companies/richemont.
11. „LVMH: 2016 record results” Nasdaq, 26 ianuarie 2017, http:/ globenewswire.com/news-release/2017/ 01/26/911296/O/ en/LVMH-2016-record-results.html.
12. https://wWW. SeC.gov/Archives/edgar/data/1018724/ oooii93 i251712°i98/d373368 dex991-htm.
Capitolul 8: Algoritmul T
1. Yahoo! Finance, http://finance. yahoo.com.
2… L_2 Insight Report: Big Box Black Friday 2016”, L_2 Inc., 2 decembrie 2016, http://www.12 inc.com/research/big-boxblack-friday-2016.
3. „Survey: Amazon beats Google as starting point for product search”. Sterling, Greg, *Search Engine Land*, 28

iunie 2016,http://searchengineland.com/survey-amazon-beats – google-starting-point-product-search-252980.

4. „Facebook Users in the World”, *Internet World Stats*, 30 iunie 2016, http://www.internetworitistats.com/facebook.htm.

5. „Facebook’s average revenue per user as of 4th quarter 2016, by region (în U.S. dollars)”, *Statista*, http://www.statista.com/statistics/251328/facebooks-average – revenue-peruser-by-region.

6. „Asia is now Facebook’s biggest region”, Steven Miliward, *Tech în Asia*, 1 februarie 2017, http://www.techinasia.com/ facebook-asia-biggest-region-daily-active-users.

7. „Amazon steps up European expansion plâns”, Daniel Thomas, în *Financial Times*, 21 ianuarie 2016, http://www.fi.com/content/97 acb886-c039-lle5 – 846 f-79 bocăzeaf.

8. „Future of Journalism and Newspapers”, *C-SPAN*, clip video.

5: 38: 37, bunai2009, http://www.c-span.org/video/?285745-i/ future-joumalism-newspapers & start = 4290.

9. „What are your chances of getting elected to Congress, if you try?”, Robert Wiblin, *80.000 Hours*, 2 iulie 2015, http:/80 oohours.org/2 oi5/07/what-are-your-odds – ofgetting-into-congress-if-you-try.

10. „Apple, Google, Microsoft, Cisco, IBM and other big tech companies top list of tax-avoiders”, James Dennin, *Mic*, *4* octombrie 2016, http://mic.com/articles/i5579 i/apple-google-microsoft-cisco-ibm-and-other-big-tech-companiestop-list-of-tax-avoiderse. Hx5 lomybl.

11. „Amazon Close to Breaking WalMart Record for Subsidies”, Michael J. Bologna, *Bloomberg BNA*, 20 martie 2017, http://www.bna.com/amazon-close-breaking-n57982085432.

12. http://www.usnews.com/best-graduate-schools/top-engineering-schools/eng-rankings/page + 2.

Capitolul 9: Cel de-al cincilea Călăreţ?

1. „Alibaba passes Walmart as world's largest retailer", *RT, 6* aprilie 2016, http://www.rt.com/business/33862 i-alibabaovertakes-walmart-volume/.

2. „Alibaba Group FY2016 Revenue Jumps 33%, EBITDA Up 28%", Jason Lim, în *Forbes*, 5 mai 2016, http://www.forbes.com/sites/jlim/2 oi6/05/o5/alibaba-fzi6-revenue – jumps-33-ebităa-up-28/2 bbabz53 b2.

3. „Alibaba's Banks Boost IPO Size to Record of $25 Billion".

Leslie Picker şi Lulu Yilun Chen, *Bloomberg*, 22 septembrie 2014, http://www.bloomberg.com/news/articles/2 oi4 – 09 – 22/alibaba-s-banks-said-to-increase-ipo-size-to-record25-billion.

4. Alibaba Group, FY16-Q3 for the Period Ending December 31, 2016 (depus 24 ianuarie 2017), p. 10, de pe website-ul Alibaba Group, http://www.alibabagroup.com/en/în/presentations/presentationi7 oi24.pdf.

5. Alibaba Group, FY16-Q3 for the Period Ending December

31, 2016 (depus 24 ianuarie 2017), p. 2, de pe website-ul Alibaba Group, http://www.alibabagroup.com/en/news/presspdf/pi70 i24.pdf.

6. „Alibaba's Banks Boost IPO Size to Record of $25 Billion".

7. „Alibaba Group Holding Ltd: NYSE: BABA: AMZN", Google

Finance, accesat în 12 aprilie 2017, http: Zwww.google.com/ finance? chdnp = i & chdd = i & chds = i & chdv = i & chvs = Logari thmic & chdeh = o & chfdeh = o & chdet = i40774880 oo & ch ddm = i77905 & chis = Intervalbasedline & cmpto = INDEXSP %3A. INX %3BNASDA0%3ÄAMZN & cmptdms = o%3 Bo & q = NYSE%3ABABA & ntsp = o & fet = big & ei = 7

v17V7G504 iPjA L-pKIYDA.

8. „A Tale of Two Companies: Matching up Alibaba vs. Amazon”, Nick Wells, *CNBC*, 5 mai 2016, http://www.cnbe.com/2016/05/05/a-tale-of-two-companies-matching-upalibaba-vs-amazon.html.

9. „The World’s Most Valuable Brands”, *Forbes*, 11 mai 2016, http://www.forbes.com/powerful-brands/list/tab:rank.

10. „How China’s Government Set Up Alibaba’s Succes”, Bruce Einhorn, *Bloomberg*, 7 mai 2014, http://www.bloomberg.com/news/articles/20 i4 – 05 – 07/how-chinas-governmentset-up-alibabas-success.

11. „Alibaba’s Political Risk”, *Wall Street Journal*, 19 septembrie 2014, https://www.wsi.com/articles/alibabas-political – risk-1411059836.

12. „Investors Shrug as China’s State Press Slams Alibaba for Fraud”, Scott Cendrowski, în *Fortune*, 17 mai 2016, http://fortune.com/2016/03/17/investors-shrug-as-chinas-statepress-slams-alibaba-for-fraud/.

13. „Chinese Government Takes Aim at E-Commerce Giant Alibaba Over Fake Goods”, Neil Gough şi Paul Mozur, în *New York Times*, 28 ianuarie 2015, http://bits. blogs. nytimes.com/2015/01/28/chinese-government-takes-aim-at-ecommercegiant-alibaba/.

14. „JACK MA: It’s hard for the US to understand Alibaba”, *Reuters*, 3 iunie 2016, http://www.businessinsider.com/ramid-sec-probe-jack-ma-says-hard-for-us-to-understandalibaba-media-2016 – 6.

15. „How Many Awards Has Tesla Won? This Infographic Tells Us”, Christopher DeMorro, în *Clean Tehnica*, 18 februarie 2015,https://cleantehnica.com/2015/02/18/manyawards-tesla-won-infographic-tells-us/.

16. „Tesla Model S Is World’s Best-Selling Plug-in Car For Second Year în A Row”, Jeff Cobb, în *GM-Volt*, 20 ianuarie 2017, http://gm-volt.com/2017/01/27/tesla-model-s-isworids-best-selling-plug-in-car-for-second-year-in-a-

row/.

17. „Tesla Says It Received More Than 325.000 Model 3 Rezervations”, Dana Hull, *Bloomberg*, *7* aprilie 2016, http://www.bloomberg.com/news/articles/2016 – 04-o7/tesla-saysmodel-3-pre-orders-surge-to-325-ooo-in-first-week.

18. „Tesla caises $1, 468 în stock sale, at a lower price than its August 2015 sale: IFR”, *Reuters*, 20 mai 2016, http://www.cnbe.com/2016/05/2 o/tesla-raises-146 b-in-stock-sale-ata-lOwer-price-than-its-august-2015-sale-ifr.html.

19. „Tesla isn’t just a car, or brand. It’s actually the ultimate mission – the mother of all missions…”, website Tesla, 9 decembrie 2013, http://forums. tesla.com/de AT/forum/ forums/tesla-isnt-just-car-or-brand-its-actually-ultimatemission-mother-all-missions.

20. „Scott Galloway: Switch to Nintendo”. L2 Inc., YouTube, 30 martie 2017, http://www.youtube.com/watch?v=UwMhGSKeY04 & t = 3 s.

21. „Über is the world’s largest job creator, adding about 50.000 drivers per month, says board member”, Alyson Shontell, *înăbuşi ness Insider*, *15* martie 2015, http://www.businessinsider.com/über-offering-50000-jobs-per-month – to-drivers-2015 – 3.

22. Über Estimate, http://überestimator.com/cities.

23. „Über and Lyft have devastated L.A. s taxi industry, city records show”, Laura J. Nelson, în *Los Angeles Times*, 14 aprilie 2016,http://www.latimes.com/local/lanow/lame-lnuber-lyft-taxis-la-20160413-stOry.html.

24. „Taxi, Über, and Lyft Usage în New York City”, Todd W. Schneider, februarie 2017, http://toddwschneider.com/ posts/taxiuber-lyft-usage-new-york-city/.

25. „Scott Galloway: Switch to Nintendo”.

26. „Über Expands Its Same-Day Delivery Service: It’s No Longer an Experiment’”, Carmel Deamicis, *Recode*,

14 octombrie 2015, http://www.recode.net/2 oi5/io/i4/ 11619548/ über-gets-serious-about-delivery-its-no-longer-an-experiment.

27. „Über Executive Suggests Digging Up Din on Journalists", Ben Smith, *Buzz Feed*, 17 noiembrie 2014, http://www.buzzfeed.com/bensmith/über-executive-suggestsdigging-up-dirt-on-journalists? utmterm =. reb NNLyp Ge. bhl EEW yon.

28. „Sexist French Über Promotion Pairs Riders With „Hot Chick" Drivers", Charlie Warzel, *Buzz Feed*, 21 octombrie 2014,http:/ www.buzzfeed.com/charliewarzel/frenchuber-bird-hunting-promotion-pairs-lyon-riders-witha? utmterm =. oeNgLXer7 e. boMKaOG9 q.

29. „Über will pay $20.000 fine în settlement over God View tracking", Chris Welch, în *The Verge*, *6* ianuarie 2016, http://www .theverge.com/2016/1/6/10726004/über-god-modesettlement-fine.

30. „Reflecting On One Very, Very Strânge Year At Über", Susan J. Fowler, 19 februarie 2017, http://www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very – strângeyear-at-uber.

31. „Black Car Competitor Accuses Über Of DDOS-Style Attack; Über Admits Tactics Are Too Aggressive " Rip Empson, *Techerunch*, 24 ianuarie 2014, http://techerunch.com/2014/01/24/black-car-competitor-accuses-uber-ofshady-conduct-ddos-style-attack-uber-expresses-regret/.

32. „Drive with Über", Über, http://www.über.com/a/drivepp/? exp = nyc.

33. „What You Need to Know About Deleteuber", Mike Isaac, în *New York Times*, 31 ianuarie 2017, http://www.nytimes.com/2 oi7/oi/3 i/business/delete-uber.html? r = o.

34. „Our Locations", Walmart, http://corporate. walmart.com/ our-story/our-locations.

35. „The Hidden Ecosystem of The Walmart Parking

Lot", Adele Peters, *Fast Company*, 3 ianuarie 2014, http://www.fasteompany.com/3021967/the-hidden-ecosystem-of-thewalmart-parking-lot.

36. http://www.andnowuknow.com/buyside-news/walmartsstrategy-under-marc-lore-unfolding-prices-and-costs-cutonline/jessica-donnel/53272 e. WUdvw4 nyvMU.

37. „Desktop Operating Sistem Marketshare", Net Marketshare, http:/ www.netmarketshare.com/operating-systemmarket-share.aspx? qprid = io & qpcustoind = o.

38. „About Us" Linkedln, http://press. linkedin.com/aboutlinkedin.

39. „Numbers Don't Lie: Impressive Statistics and Figures of Linkedln", Apurva Bose, *Bebusinessed.com*, *26* februarie 2017,http://bebusinessed.com/linkedin/linkedin-statistics-figures/.

40. International Business Machines Corporation. Raport anual 2016 (depus în 28 februarie 2017), p. 42, de pe website-ul Internaţional Business Machines Corporation, http://www.ibm.com/investor/financials/financial-reporting.html.

Capitolul io: Tu şi Cei Patru

1. „Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home…", *AEI – deas*, august 2016, http://bit.ly/2 nHvdfr.

2. Irrational Exuberance, Robert Schiller, http://amzn.to/ 2098DZE.

3. http://www.nytimes.com/2 oi7/03/i4/books/henry-lodgedead-co-author-younger-next-year.html? r = i.

Capitolul 11: După călăreţi

1. Yahoo! Finance, http://finance. yahoo.com/.

2. Facebook, Inc, http://newsroom.fb.com/company-info/.

3. Yahoo! Finance, http://finance. yahoo.com/.

4. „The World's Biggest Public Companies" în *Forbes*, mai 2016, http://www.forbes.com/globa12 ooo/list/.

5. *Ibid*.
6. Yahoo! Finance, http://finance. yahoo.com/.
7. „France GDP”, Trading Economics, 2015,http://www.tradingeconomics.com/francezgdp.
8. Yahoo! Finance, http://finance. yahoo.com/.
9. „The World’s Biggest Public Companies”, *Forbes*, mai 2016, http://www.forbes.com/globa12 ooo/list/.
10. Yahoo! Finance, http://finance. yahoo.com/.
11. „The World’s Biggest Public Companies”.
12. Facebook, Inc, http://newsroom.fb.com/company-info/.
13. „The World’s Biggest Public Companies”.
Tiparul executat la tipografia *Editurii Paralela 45*
E-mail: tipografieedituraparalela45.ro